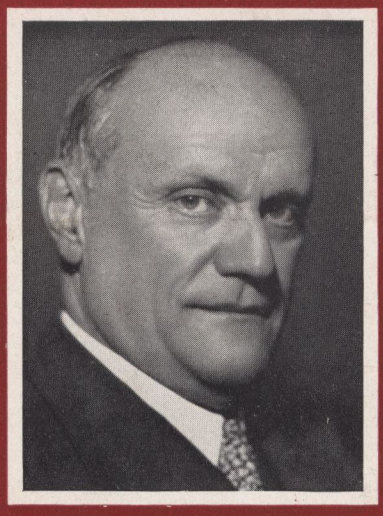


GUIDO DONEGANI

VALLECCHI EDITORE

Questa pubblicazione è stata curata dalla Società Montecatini per ricordare il suo Presidente Guido Donegani nel decimo anniversario della morte. Andrea Damiano ha redatto il testo.

GUIDO DONEGANI

VALLECCHI EDITORE

©

COPYRIGHT 1957

BY VALLECCHI EDITORE

PRINTED IN ITALY

FIRENZE, 1957 - VALLECCHI EDITORE OFFICINE GRAFICHE

IV

AI MARGINI DELLA POLITICA

Al principio del 1921, dopo dieci anni di consolato Donegani, le posizioni della Montecatini « Società Generale per l'Industria Mineraria ed Agricola » nei confronti del totale della produzione italiana, sono schematicamente le seguenti. Nel ciclo industriale derivato dalle piriti (la cui produzione annua complessiva, leggermente contrattasi rispetto a punte precedenti, era di 219 mila tonnellate) si registrano 3.110 quintali di acido solforico calcolato a 50 Bé; 4.578 quintali di perfosfato; 288 mila quintali di solfato di rame. In percentuale, quelle cifre significano, per le piriti, i sette decimi della produzione nazionale; per l'acido solforico, quasi i sei decimi; per i perfosfati, oltre sette decimi; e per il solfato di rame, più di un terzo. La società produce pure 15 mila quintali di calciocianamide (quota modesta rispetto al totale nazionale); 37 mila tonnellate di zolfo greggio (1/7 della produzione totale); 38 mila tonnellate di zolfi raffinati (quasi la totalità dello zolfo impiegato nell'agricoltura come anticrittogamico); 20 mila quintali di acido nitrico (appena un esordio rispetto alla mole che doveva raggiungere poi questo ramo produttivo); 57 mila quintali di acido cloridrico (1/3 del totale nazionale). Poco più, poco meno, su queste percentuali erano le produzioni di sol-

fato di sodio anidro, di sale di Glauber, di bisolfito di sodio, di solfato di alluminio, di solfato di ferro.

Prevalente risulta la produzione della Montecatini nella fabbricazione dei prodotti chimici per l'agricoltura. Metà della produzione italiana di colle, e più della metà di quelle dei perfosfati organici sono Montecatini. Già la società, del resto, andava interessandosi concretamente anche a un altro ramo produttivo, quello dei prodotti chimici per le industrie (l'acido solforico e lo zolfo non servivano soltanto alla produzione dei fertilizzanti e di anticrittogamici, ma erano impiegati in crescente misura anche per usi industriali).

Più che mai il quadro è quello di una salda raggiunta potenza. Tuttavia la società risente fortemente del convulso tempo post-bellico. In modo più o meno esplicito l'industria nazionale (come in genere tutte le industrie europee) è costretta a confessare di essere stata vittima di un periodo di illusioni, le illusioni di chi aveva creduto possibile l'immediato ritorno allo stato di normalità. In realtà il cataclisma è stato troppo grave perché si ritorni agevolmente al posto di prima: nulla anzi tornerà al posto di prima. Il mondo, alla ricerca di un nuovo baricentro, è in piena crisi di assestamenti non soltanto economici, ma anche politici, morali, psicologici. Ciò significa che agli uomini della produzione, non meno che a quelli della politica, si richiede un polso fermissimo per far fronte, ora, cessate le distruzioni e i massacri, al profondo perturbamento che assilla il paese nonostante la vittoria delle armi (nei paesi vinti infierisce la tragedia della miseria e dell'inflazione: l'Impero austro-ungarico è smembrato, il secondo Reich germanico è in collasso, la Russia degli Zar, travolta dalla rivoluzione d'ottobre del 1917, si è trasformata nell'Unione delle Repubbliche dei Sovieti. Lo stesso Impero britannico è entrato in una fase di profonde revisioni).

In Italia, correndo il 1920, sono occupati gli stabilimenti siderurgici da parte delle maestranze (esperimento conclusosi

in un famoso fallimento), e si chiede il controllo operaio sulle industrie. È interessante valutare la reazione di Donegani a quella richiesta: « Noi non temiamo il controllo inteso nel senso sano della parola », dettava in un documento rimasto agli atti, « in quanto voglia dire garanzia di una sana organizzazione tecnica, limitazione di prezzi di vendita a favore dei consumatori; ma riteniamo che nessun controllo può essere più valido e di sicuro effetto di quello determinato alla legge dell'offerta e della domanda, e dalla libera concorrenza ». Tuttavia quella concorrenza era veramente libera? Il mercato specifico era davvero regolare? Rispondeva Donegani: « I prezzi di vendita dei nostri minerali o sono già controllati, come quelli dello zolfo, da organi statali come il Consorzio Solfifero Siciliano, oppure, come per le piriti, lo sono dalla concorrenza straniera. Sta di fatto che, quanto alle piriti, nello scorso esercizio, in regime di libera concorrenza, nessun quantitativo di quel minerale è entrato in Italia: evidentemente perché nessuno può competere coi nostri prezzi. Quanto ai prezzi dei prodotti destinati all'agricoltura, essi sono stati fissati d'accordo col ministro competente e con la Federazione dei Consorzi Agrari di Piacenza, la quale, per essere anch'essa produttrice, è in grado di poterli giustamente valutare. Non è dunque timore di controllo sui prezzi o sui nostri mezzi tecnici che ci porta a contrastare fortemente la legge sul controllo operaio, bensì l'assoluta, profonda convinzione che ogni intervento esterno al governo di un'azienda è un non senso ».

•

Nessun controllo imposto: in quello slogan si riassume la tesi dell'industria italiana nel momento storico, ma soprattutto si riassume l'uomo Donegani capitano d'azienda, e quindi

investito di responsabilità categoriche, che nessuno sente meglio di lui; le responsabilità per le quali egli passa una vita dura, votata a un lavoro implacabile. Gli si attribuiva già allora il detto orgoglioso: « La Montecatini sono io ». Si ignora se egli abbia mai pronunciato quelle parole, probabilmente si tratta di una fola, egli aveva troppo buon gusto per riferire a sé e alla sua creazione il motto celebre che Luigi XIV riferiva a sé e allo Stato; né, d'altra parte, era portato ad atteggiamenti tracotanti o megalomani. Ma è indubbio che la coscienza che egli aveva della sua opera, delle sue responsabilità, dei perché fondamentalmente disinteressati che lo inducevano — lui già ricco — a una vita che per chiunque non fosse dotato della sua forza fisica e morale, sarebbe stata una vita d'inferno; è indubbio, si diceva, che nulla poteva riuscire più assurdo, per una natura siffatta, che un imposto « controllo » da parte di chicchessia.

Neppure dallo Stato egli vuole controlli supplementari « a nome dei lavoratori e dei consumatori ». E spiega il perché: « Ai primi (i lavoratori) pensano le organizzazioni, alla testa delle quali sono sovente uomini di tale abilità e competenza da conoscere profondamente l'industria, senza aver bisogno di alcuna speciale veste di controllore. Ai consumatori provvede — in regime normale — la libera concorrenza, e il regime delle cooperative ». Affermazioni che rispecchiavano, come si vede, il principio informatore della prassi liberistica, con un rigore quale non si potrebbe immaginare più assoluto. Donegani incarna qui, classicamente, nella mentalità e negli atti, il capitano di uomini e di strumenti espresso dalla moderna rivoluzione industriale; colui che Luigi Einaudi, in una limpida analisi, chiamava la caratteristica dominante di quella rivoluzione, l'uomo in posizione-chiave non tanto in quanto « capitalista » — « capitalisti » sono gli azionisti, è il risparmio — ma perché egli è colui che trasforma in capitale la merce « risparmio » che gli viene venduta dai risparmiatori. Il suo do-

minio nasce da quella posizione (che trascende ormai anche la vecchia figura del capitano possessore degli strumenti di produzione, ossia anche lui « capitalista »: Donegani non possiede alcuno strumento di produzione) e dalle responsabilità che ne discendono, assolute proprio in funzione di quel dominio; responsabilità che lo rendono intransigente nel respingere qualsiasi controllo aggiuntivo ai molti che si imponeva egli stesso, e che avevano del resto una piena codificazione negli statuti della società, in precisa osservanza delle leggi dello Stato liberale.

L'autoritarismo di Donegani ha dunque un suo fondamento ben riconoscibile. Egli è un liberale di vecchio stampo, rigido con sé stesso — non lo si ripeterà mai abbastanza — perché si sente investito da una responsabilità che egli vuole e disimpegna col sentimento della missione: in ciò non dissimile, a parte le caratteristiche del temperamento personale, dallo stampo cui appartenevano gli uomini più rappresentativi della generazione subentrata nel solco della gloriosa vecchia destra politica. Uomini autoritari e profondamente ligi, ciascuno nel proprio campo, al compito di servire il Paese, sapendone le manchevolezze, le immaturità e i bisogni; uomini di un realismo spietato, e positivo proprio perché spietato; gelosi della loro missione perché consci di disimpegnarla come un dovere che era anche una conquista; e imbevuti, chi più chi meno, del missionarismo che aveva trovato una delle sue espressioni più tipiche nel celebre aforisma di Massimo d'Azeglio sulla necessità di " fare " gli italiani — però ora, da essi, alla testa di industrie la cui vita era sinonimo di lotta, inteso con gli attributi di un potere senza il quale quella lotta era perduta in partenza.

Negli uomini maturati in quel clima, una simile *forma mentis* risulta connaturata in tutti i posti di responsabilità, Essa è presente anche in quelli che militavano nei ranghi avanzati della democrazia liberale, come Giolitti. Non si comprende nulla degli uomini dell'Italia liberale — e nulla quindi di

Guido Donegani — se non nella prospettiva storica di quell'autoritarismo, che poteva trovare naturalmente espressioni variabili a seconda dei temperamenti individuali, ma il cui denominatore comune era nelle cose, era nell'obbligo cui si sentivano chiamate le *élites* di trarre l'Italia dalla condizione in cui era stata gettata da secoli di divisione e di servaggio, per condurla senza scosse brutali, però il più rapidamente possibile, a una condizione che la inserisse senza troppi squilibri, e non solo più geograficamente, nel meridiano d'Europa.

Che questa *forma mentis* autoritaria non fosse esente da un certo qual pericolo di sconfinare nella prepotenza, è verità altrettanto ovvia quanto quella della malattia, che potenzialmente è sempre presente nello stato di salute. Quello che si può e si deve dire tuttavia, è che le forme aperte di prepotenza, se e quando ci furono, in questi autoritari si mantennero sporadiche. E questo perché, liberali, essi erano rispettosi dei raggiunti assetti democratici; dei quali semmai sentivano la fragilità, cercandovi di mettervi riparo alla loro maniera, cioè col loro autoritarismo, senza tuttavia mai sconfinare in forme smaccate di violazione. Ancora torna spontaneo il rievocare quell'autoritario nato che fu il liberale democratico Giovanni Giolitti; l'uomo che per due decenni fu praticamente il padrone dell'Italia, senza che mai per questo egli sognasse di adottare forme eterodosse, di governo non democratico cioè.

Donegani si era iscritto sin dall'anno 1900 al partito liberale. Egli era dunque un militante, anche se non sempre attivo, nella politica. Ed è proprio indagando sulle fasi attive di Donegani politico, che si trae conferma di quanto si è andato dicendo sul suo fondamentale ripudio di qualsiasi forma che suonasse attentato alle forme del vivere in civile libertà.

Dopo la parentesi politico-amministrativa della giovinezza nella natìa Livorno, egli si era astenuto dalla politica attiva per circa un decennio. Ci tornò dopo la fine della guerra — e

precisamente nel 1919, anno in cui, proclamato candidato alle elezioni politiche per il partito liberale livornese, risultò secondo nella lista, dopo un altro candidato liberale, la cui elezione però fu annullata. Subentrò automaticamente Donegani, ma il mandato restò platonico per l'intervenuto scioglimento della Camera. Ripresentatosi nel 1921 (maggio) risultò eletto per il collegio di Pisa. In Parlamento milita nei ranghi della democrazia liberale dove sono uomini come Giolitti, Orlando, Cocco-Ortu, Amendola, Colosimo, Olivetti, Soleri, eccetera. È membro della Commissione permanente per l'industria e commercio per l'esercizio 1922-23, e commissario per l'esame delle tariffe doganali. Con l'ingegner Tofani è relatore del disegno di legge inerente alla nuova tariffa generale dei dazi sui prodotti chimici e medicinali — progetto presentato alla Camera dal ministro dell'industria Belotti, di concerto col Presidente del Consiglio Bonomi. Si tratta di un progetto nel quale si propongono alcuni ritocchi alla tariffa doganale adducendo le esigenze della nascente industria chimica. Deputato liberale nel Parlamento democratico egli, come si vede, non si occupa che di problemi nei quali è profondamente e sicuramente versato.

L'agricoltura continua a essere uno dei massimi oggetti delle sue cure e dei suoi pensieri, convinto come è che se da un miglioramento delle condizioni dell'agricoltura l'industria chimica avrebbe tratto naturale beneficio, vero era anche l'opposto, per la già ricordata, evidente reversibilità del ragionamento; sicché in definitiva il binomio agricoltura-industria chimica era un'unità inscindibile, con tutto quanto ciò significava in fatto di rispettivi impegni nei confronti degli interessi del Paese tutto.

Nella tornata del 5 luglio 1922, in sede di bilancio dell'Agricoltura, egli interviene dal suo seggio con un discorso come sempre pacato e tutto nutrito di cifre (era un oratore spoglio di velleità retoriche, più che un politico era un tecnico

che parlava, con la tipica apparente freddezza dei tecnici: diciamo apparente perché essa è tale soltanto per i non tecnici, i quali non si rendono conto che per il tecnico la cifra, il dato concreto, il ragionamento rigorosamente logico, sono tutto — sono il linguaggio mediante il quale si esprime sovente la stessa passione che negli altri, nei non tecnici cioè, trova sovente gli accenti rotondi e sonanti dell'enfasi). Tesi di quel suo intervento: occorre dare maggiore importanza al bilancio dell'Agricoltura, stanziando maggiori fondi, sull'esempio di altri Paesi, per quella fondamentale branca dell'economia nazionale. Cifre alla mano, egli dimostra che il 54 % della popolazione italiana si interessa dell'agricoltura, mentre il 27 per cento vive con l'industria, e l'11 % è attivo nelle cosiddette occupazioni terziarie. Confrontate quelle percentuali con le corrispondenti percentuali di altri Paesi, come l'Inghilterra e la Francia, ne traeva conferma per sostenere l'esigenza di dare all'agricoltura tutto il peso che ad essa competeva; in particolare, stimolando l'istruzione agraria, da noi sempre così arretrata e manchevole. « Bisogna dare all'agricoltore italiano », affermava citando l'esempio degli Stati Uniti, « la tecnica del suo mestiere ». Quanto all'industria, rilevata l'ondata protezionistica determinatasi in Europa nel dopoguerra (sopratutto l'inflazione monetaria di diversi paesi era stata motivo di profondi e pericolosi turbamenti, e aveva comportato l'esigenza di difese protezionistiche anche da parte di chi era meno portato a invocarle) egli, caratteristicamente, così continuava: « L'Italia non può fare piena astrazione dalla realtà della situazione odierna, ma pochi paesi come il nostro hanno assoluta necessità della politica della porta aperta. Un Paese mancante di materie prime, non può essere protezionista ».

Rieletto il 24 maggio 1924 per la circoscrizione della Toscana — già il fascismo al potere — non pronunciò praticamente più discorsi. Una sola volta prese la parola durante la successiva legislatura (1929-1934), ma fu per fatto personale.

Non più esponente della volontà popolare, ma automaticamente nominato dal governo dittatoriale, la sua attività alla Camera dei deputati, una legislatura dopo l'altra, fu praticamente nulla sino alla fine.

Fu un suo modo di reagire al fascismo; non senza peraltro dare apparente giustificazione all'appunto dei tardi censori, i quali dovevano poi chiamarlo in causa, come più ampiamente sarà detto toccando dell'ultima fase della sua esistenza, fra tutte la più tormentata e cruciale, per connivenza col «regime».

Senza precorrere quel che si dirà allorché sarà fatto cenno di quegli anni, è certo sin d'ora che per l'autoritario Guido Donegani nulla poteva essere meno congeniale del fascismo, movimento antiliberale per eccellenza. Il fascismo mancava di quello che gli uomini responsabili delle generazioni liberali avevano sempre avuto — il già ricordato rispetto dei limiti nell'esercizio del loro potere, limiti oltre i quali il potere degenera pericolosamente nella dittatura. Come, allora, per questi uomini, sentirlo proprio? Anche qui occorre rifarsi con giusta prospettiva a quegli anni. Che la guerra avesse portato con sé, nonostante la vittoria delle armi, i germi patogeni di velleità rivoluzionarie di tipo bolscevico, era chiarissimo anche per i ciechi. Non si vuole rifar la storia di quel periodo: si vuol semplicemente dire che tra gli amari suoi frutti vi fu quello di ingenerare in ceti profondi della Nazione, anche cioè in quelli più alieni da ogni e qualsiasi velleità reazionaria, una crescente insofferenza per le disordinate forme della violenza bolscevica contro la quale furono impegnati uno dopo l'altro i sempre più deboli governi democratici succedutisi al potere dal 1919

in poi. Oggi è vano negare un fatto acquisito, cioè il senso di perplesso sollievo col quale moltissimi Italiani, per nulla affetti da reazionarismo, accolsero quella che doveva essere chiamata la rivoluzione delle camicie nere; e dicendo « perplesso sollievo » si intende dire, da un lato, la speranza che l'illegalità e i disordini bolscevizzanti, per i quali il Paese aveva così duramente sofferto, avessero una volta per tutte a cessare; e dall'altro il timore che a quell'illegalità se ne sostituisse un'altra, sicché nel vuoto d'aria apertosi per il collasso dello Stato democratico subentrasse, come avvenne, una forma di sovversivismo altrettanto inquietante.

È certo che dalla maggioranza degli Italiani il fascismo, allora, fu accolto come un ripiego. Con sentimenti cioè non esenti dalle ricordate inquietudini. La dura scelta non offriva alternative: o fascismo, oppure degenerante rivoluzionarismo rosso. La terza alternativa — difesa ad oltranza dello Stato liberale — si rivelava dolorosamente inattuale. Lo sfaldamento di quello Stato può sembrare inglorioso, ma esso è un fatto consegnato alla storia. Così come storicamente acquisita è la forzata acquiescenza di molta parte della vecchia Italia a un fascismo nel quale tutto era estraneo ed ostico: la retorica patriottarda, le sgargianze venute da un cattivo dannunzianesimo, la violenza. « Col fascismo », scrisse più tardi Donegani, « non fu mai possibile giungere a una reciproca comprensione: io ho sempre sentito che la dittatura ed il regime che intorno ad essa si era formato, inquinando la vita spirituale del Paese ed allontanandolo dalla comunanza internazionale, avrebbe in definitiva pregiudicato anche la vita dell'industria, per la quale non si dimostrava e non si poteva dimostrare alcuna vera comprensione ». E aggiungeva: « Se si esamina poi la cosa dal punto di vista psicologico, è facile rendersi conto dell'incompatibilità fra il mio temperamento e quello degli uomini del regime.... Come avrei potuto trovarmi a mio agio discutendo con gli uomini del governo e del par-

Gruppo di famiglia, anno imprecisato. Al centro, con la paglietta: Giovan Battista Donegani. Da s. a d. i figli Luigi, Gustavo, Eugenio e, sulla sedia a dondolo, Guido.

tito fascista, la maggior parte dei quali brillava per incompetenza, e per giunta pretendeva di imporre la sua volontà demagogica con metodi autoritari e militareschi? ».

L'Aventino, come si chiamò in quel tempo una particolare forma di « non collaborazione » parlamentare da parte di gruppi democratici della vecchia Camera, fu un movimento che poté essere lodevolmente ispirato, ma di nulla efficacia politica; moto di protesta nato dall'impotenza, che neppure ebbe echi, o non li ebbe nella misura sperata, nel Paese. Il deputato Donegani non fu tra gli aventiniani, e i tardi censori gliene chiesero poi implicitamente conto. La risposta alla loro censure non pare dubbia: egli non salì sul colle dell'Aventino perché era il capo della Montecatini, grande organismo produttivo che non poteva essere pregiudicato da clamorose decisioni politiche.

Donegani, in altri termini, avrebbe potuto dire che i regimi potevano passare, ma che la Montecatini sarebbe rimasta; la Montecatini creata da lui, grande organismo produttivo che egli non concepiva se non in funzione della sua opera, e che perciò, in più di un senso, già difeso nel tempo della marèa bolscevizzante, non poteva essere pregiudicato ora da colpi di testa consentiti, sì, a privati individui, ma non alle istituzioni e agli uomini che ne erano a capo: non all'esercito, non alla magistratura, né alla burocrazia preposta a tutti gli organi dello Stato, né alla stessa suprema autorità della Corona. Inconcepibile, in quelle condizioni, fare quello che neanche fece del resto nessun grande capo industriale di nessun Paese colpito dalla dittatura (l'esempio tedesco è eloquente): abbandonare l'industria, e se va bene scegliere anche la via dell'esilio. E a chi insistesse nell'argomentare che, anche senza l'esilio, il deputato Donegani poteva dimettersi dal mandato, e ritirarsi nel suo ufficio di Presidente della Società, non è difficile obiettare che anche un suo gesto aperto di dimissioni avrebbe potuto avere ripercussioni pericolosamente negative, proprio e

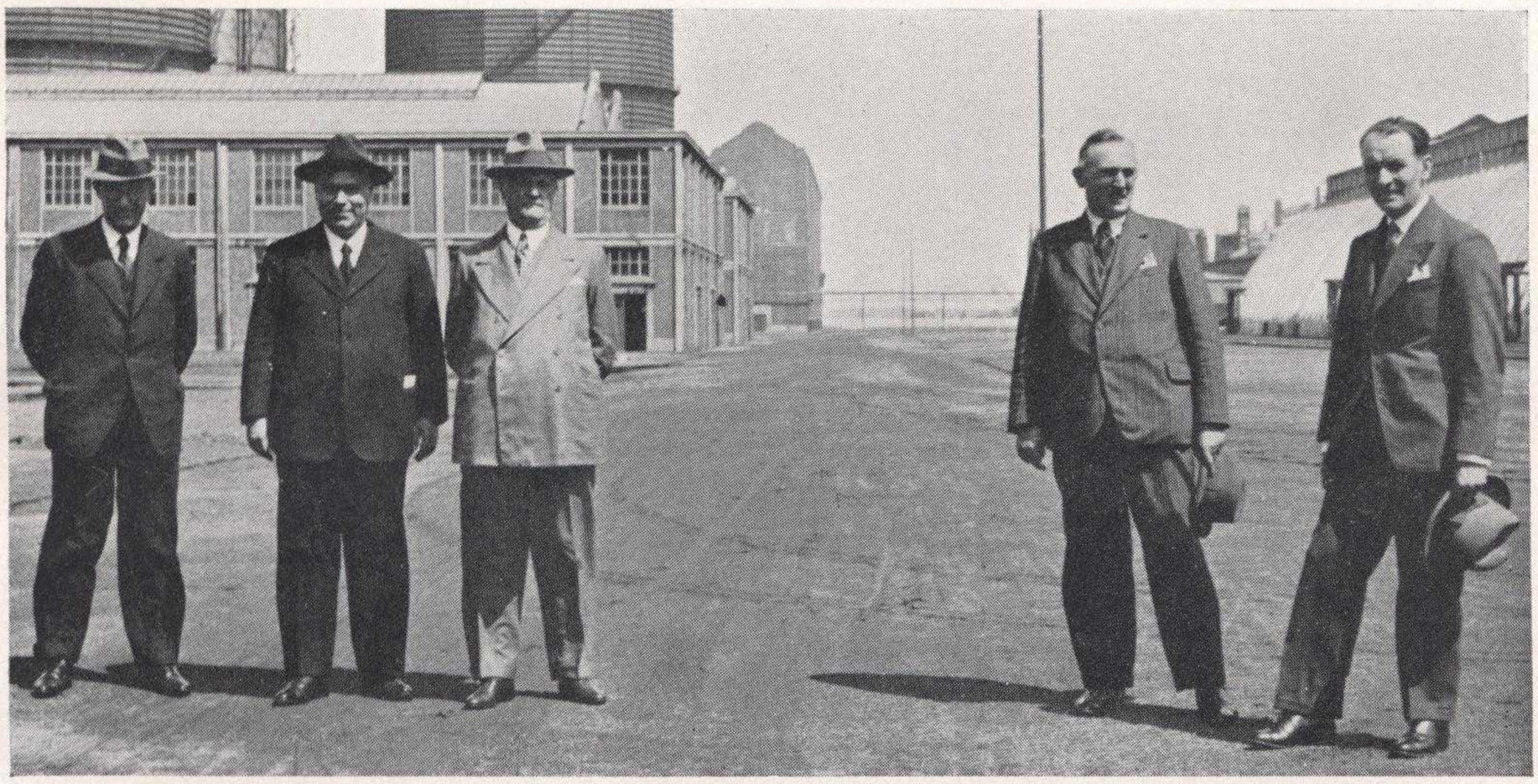
sempre sulla Montecatini. Insomma, Donegani, che era stato uomo politico in funzione della Montecatini e degli interessi nazionali che essa rappresentava, restò tale anche dopo — non però attivamente, come si è visto — per motivi ritenuti ancora più necessari. Che è come dire che « politico puro » egli in realtà non fu mai, bensì piuttosto un tecnico che le cose della politica vedeva come un'esigenza inerente alla stessa tutela dell'organismo economico da lui portato a prosperità e potenza.

•

Nessun riflesso politico, in quegli anni, negli atti ufficiali della società: tutt'al più una riga frettolosa nella prosa di questa o quella relazione di bilancio, per esprimere la speranza (che era la stessa nutrita dalla stragrande maggioranza degli Italiani) che dopo il periodo di convulsioni attraverso le quali si era passati, subentrasse una fase di più ordinata e costruttiva attività. Né consta che Donegani, il quale pure non aveva potuto non seguire passo passo l'evolversi degli eventi politici, desse comunque ad essi un posto preminente sui problemi della grande azienda della quale era a capo. Incombe ora una delle fasi capitali degli sviluppi della Montecatini, la fase travagliata della realizzazione della grande industria dell'azoto. I rigoristi dell'ideologia politica potranno torcere il naso, come a un'altra espressione del « cinismo » di Donegani, ma a chi domandasse che cosa, per Donegani, veniva allora per prima in ordine di importanza — se la grande industria dell'azoto che si trattava di creare, cioè, oppure la politica — la risposta non sembra dubbia: veniva prima l'azoto.

Non per questo la politica è messa in non cale, essa è anzi necessaria, ma la sua necessità resta accessoria rispetto

a quello che per l'uomo Donegani è lo scopo primo dell'esistenza, la Montecatini. Ciò ripetiamo, può non quadrare col rigorismo delle consequenzialità ideologiche, ma quadra con la logica dell'uomo impegnato nella creazione di uno strumento produttivo che a lui, nella sua essenza, appare altrettanto indipendente dalle contingenze politiche quanto (il raffronto è fatto esclusivamente in sede psicologica) a un Einstein la teoria della relatività, o a un Fleming gli studi che lo condurranno alla scoperta della penicillina; strumento che, comunque andassero le cose, andava tutelato e difeso dalle sempre più gravi invadenze che si andavano profilando in tutti i campi della vita nazionale.



Una visita al grande stabilimento della « Société Néerlandaise de l'Azote » (anno 1934) creato a Sluiskil (Olanda). Il Presidente Donegani è il terzo da sinistra di chi guarda.

Una delle tante ispezioni di Donegani in una fabbrica Montecatini. Nessuna cerimonia, pochi accompagnatori ma estrema minuziosità caratterizzavano queste sue soste.

V

« IL PRESIDENTE HA L'AZOTITE »

Fra i capitoli del cosiddetto « romanzo della chimica », ricco di spunti quali difficilmente si riscontrano in altri campi di quella grande avventura umana che è la scienza (e Dio sa se ne mancano di romanzeschi) quello dei fertilizzanti tiene comprensibilmente un posto d'onore. Il loro avvento segna infatti, per pacifico giudizio, una delle grandi svolte della storia dell'umanità, come per gli amanti delle statistiche è detto dalle seguenti poche cifre. Al principio del 1700 la popolazione del globo era valutata a circa 600 milioni. Ogni calcolo fatto, se ne può dedurre che cento secoli prima il mondo intero non fosse popolato da più di un milione di esseri umani. Dunque in diecimila anni, fino al predetto 1700, il tasso di aumento demografico medio non dovette superare lo 0,64 per mille; mentre dal 1700 a oggi quel tasso (sempre mediamente) non è lontano dal 10 per mille. Perché quel diverso ritmo di aumento? La risposta non è dubbia: esso dipende principalmente dalla crescente disponibilità del cibo indispensabile al vivere.

Per millenni l'uomo (la prosa degli autori di libri di chimica divulgata qui si fa comprensibilmente immaginosa) aveva trovato il modo di osservare il corso delle stelle, di scrivere o di tramandare oralmente poemi come l'Iliade, libri sacri

come la Bibbia e i Veda, nonché di fondare religioni e di scoprire nuovi continenti; non però di migliorare sensibilmente la tecnica dell'agricoltura. Per il proprio pane quotidiano, in altre parole, l'uomo si limitava a ringraziare Dio di quel che la terra dava, quando dava; e quando non dava, erano carestie le quali unite alle loro strette parenti le epidemie (parenti perché la morbilità era direttamente proporzionale alle condizioni della nutrizione, cioè alle resistenze dell'organismo agli elementi patogeni) pensavano loro a impedire quel temuto superpopolamento del globo, che doveva trovare nel pessimismo malthusiano una delle sue più note esegesi.

Senza tener dietro alle teorie di « quel che sarebbe oggi l'umanità » senza l'avvento dei fertilizzanti, una cosa è certa, ed è che da quando Justus von Liebig, nel 1840, fondò a Giessen (dopo tentativi già svolti da altri nel 6-'700, per penetrare il mistero della crescita delle piante), il famoso laboratorio da cui doveva scaturire che la fertilità di un terreno dipende da quanto azoto, potassio, fosforo, calcio, acqua, ecc., esso contiene, la teoria di Malthus, almeno avuto riguardo alle sue prossime illazioni, subì un fiero colpo. Sei anni dopo l'inizio degli studi di Liebig arrivò in Europa un primo quantitativo di alcune migliaia di tonnellate di nitrati del Cile, salite verso la metà del secolo a 50.000: segno che i risultati del loro impiego nella produzione agricola erano stati riscontrati eccellenti. Nel 1914, alla vigilia della prima guerra mondiale, si era a più di 2 milioni di tonnellate di nitrati importati. Beninteso nel '14 la tecnica conosceva e produceva già in grande scala fertilizzanti sintetici — non esclusi gli azotati cianamidici — ma si riteneva che senza i nitrati del Cile sarebbe stato impossibile all'agricoltura mantenere i livelli raggiunti. Sicché quando, scoppiata la guerra del '14, il blocco dei mari, con relativo sterminio di navi, serrò in una ferrea morsa i rifornimenti di quelli che allora si chiamavano gli Imperi Centrali — Germania e Austria Ungheria — si previde un rapido

declino della loro agricoltura, non solo, ma, poiché l'azoto entra come tutti sanno nella produzione degli esplosivi, un più rapido e decisivo declino delle loro possibilità offensive e difensive sui fronti. Come avrebbero fatto le mille e mille bocche da fuoco austro-tedesche — si domandava — a mantenere il loro ritmo bellico, senza i doppiamente preziosi, ora, carichi di nitrati cileni?

Invece le artiglierie austro-tedesche mantennero egregiamente il loro volume di fuoco sino alla fine della guerra, anche quando cioè la carestia infieriva su larghe zone dei due Imperi assediati, e gli stessi soldati, per poco che fossero distolti dai fronti, erano costretti alle tetre diete di cavoli bolliti e di quel famoso « pane K », prototipo degli *Ersatz*, o surrogati, di cui era proverbialmente ricca la tecnica germanica.

A guerra finita si doveva scoprire che quanto ai rifornimenti di azoto, i Tedeschi non avevano ripiegato su alcun *Ersatz*, bensì erano riusciti a produrre azoto, autentico preziosissimo azoto, con un procedimento nuovo, e fino allora segreto, quello della sintesi dell'ammoniaca realizzata in grande scala; così risolvendo un problema che a partire dalle primissime prove di laboratorio del Kuhlman (1838) aveva assillato durante 80 anni scienziati come il Morren, il Donkin, Sainte-Claire-Deville, il Tellier, il Claude, lo Haber e altri. Precisamente per merito dello Haber, in collaborazione col Bosch, e con l'appoggio di una grande industria — la *Badische Anilin und Soda Fabrik* — i Tedeschi erano riusciti a ottenere la sintesi dell'azoto e dell'idrogeno non più in esperienze di laboratorio, bensì su scala industriale, con un procedimento basato sull'azione chimica del vapor d'acqua sul carbone rovente; procedimento che consentiva di giungere senz'altro a una miscela di azoto e di idrogeno suscettibile di esser messa in lavorazione come tale, e cioè nella proporzione voluta di uno a tre (la famosa formula dell'ammoniaca, NH_3).

Così a Oppau nei giganteschi impianti della Badische, nonostante il totale blocco dei nitrati del Cile, si era potuto produrre tutta l'ammoniaca necessaria alla guerra. Nel 1919, a guerra finita, occupati gli impianti dagli alleati, il segreto dell'azoto sintetico non era stato svelato. Si sapeva bensì, come si è detto, che i Tedeschi erano pervenuti a produrre industrialmente ammoniaca sintetica, ma il procedimento rimaneva ermetico; né gli inventori, i quali non avevano tardato a tutelarsi con relativo brevetto, sembravano disposti a cederlo a chicchessia.

Di queste disposizioni negative dei Tedeschi ne seppe qualcosa un allora giovane inventore italiano, l'ing. Giacomo Fauser, novarese, il quale da tempo si occupava anche lui del problema. Già durante la guerra Giacomo Fauser era riuscito a ottenere ossigeno mediante un suo processo di elettrolisi dell'acqua. Gli restava inutilizzato l'altro componente dell'acqua, l'idrogeno. Che fare di quell'idrogeno? Si tratta di un gas combustibile, e Fauser si scervellava da anni alla ricerca di tutte le possibilità utili di impiego. Naturalmente non ignorava che i Tedeschi erano riusciti a ottenere con un loro procedimento la sintesi dell'ammoniaca. Senza frapporre indugi decise di recarsi in Germania a parlare coi colleghi Haber e Bosch in uno dei laboratori della Badische, a Ludwigshafen.

Correva il 1919, e a Ludwigshafen (il già famoso « nido » dei dirigibili Zeppelin che avevano bombardato Londra) c'erano naturalmente gli alleati. Fauser vide i due colleghi tedeschi, comunicò loro che egli già produceva idrogeno, e chiese gli fosse concesso l'uso del brevetto per la sintesi dell'ammoniaca. Fu ascoltato cortesemente, fu ripregato di ripassare di lì a un paio di giorni, in capo ai quali, sempre cortesemente, gli fu comunicato che il brevetto non era cedibile; non senza fargli intendere che esso, nei progetti dei suoi ideatori e della Badische, era uno strumento che avrebbe consentito alla Germania, passando dagli impieghi di guerra a quelli di pace, il monopolio dei mercati mondiali dei fertilizzanti azotati....

Ancora oggi è aperto il quesito per sapere, alle solite, « che cosa sarebbe successo » se Giacomo Fauser, invece di rientrare in Italia con le pive nel sacco, ci fosse rientrato col brevetto Haber-Bosch. La risposta più probabile sarebbe che l'Italia non avrebbe avuto, come di lì a poco ebbe, e per merito dello stesso Fauser, un procedimento di sintesi della ammoniaca originale, basato non già, come quello tedesco, sull'azione chimica del vapor d'acqua sul carbone ardente, bensì sull'elettrolisi dell'acqua.

Il primo procedimento, tipico dei paesi ricchi di carbone, non sarebbe stato economico in Italia, paese povero di quella risorsa naturale. Relativamente ricchi, per contro, almeno in quel tempo, di energia idroelettrica (anche per le possibilità di impiego discontinuo) si poteva tentare — come tentò, riuscendoci, Giacomo Fauser — il procedimento elettrolitico. Con esso l'idrogeno, già disponibile nelle celle elettrolitiche ideate dal Fauser stesso, va a bruciare l'ossigeno dell'aria destinata a fornire l'azoto, in un apposito dispositivo dove, con ricupero dell'acqua sintetica e del carbone di combustione, si prepara la necessaria miscela dei gas. Tale miscela, compressa fino a 200 atmosfere, e depurata, viene immessa in una torre di catalisi. Qui, passando attraverso al catalizzatore, i gas reagiscono, formando ammoniaca, e la massa riscaldata ritorna in circolo uscendo ancora dalla parte inferiore. I gas passano quindi in un'altra torre d'acciaio, resistente ad alta pressione, nella quale piove acqua finemente polverizzata a pressione superiore alle 200 atmosfere. L'acqua, traversando la colonna, scioglie tutta l'ammoniaca dei gas che l'accompagnano. In successivi perfezionamenti, Fauser studiò una colonna di condensazione nella quale l'ammoniaca si separa allo stato liquido e anidro, e può così essere adoperata senza altre operazioni nei casi in cui, come nella produzione di solfato e nitrato di ammonio, occorre avere il prodotto allo stato gassoso.

Con quel procedimento Giacomo Fauser era riuscito « a metter su » a Novara un impiantino proprio, che gli consentiva di produrre una novantina di chili di ammoniaca al giorno. E naturalmente cercava capitali per ampliarsi. Correva il maggio del 1921, quasi due anni dopo i colloqui negativi coi Tedeschi a Friedrichshafen. La voce delle esperienze e dei risultati di Fauser si era diffusa, e al procedimento non mancarono interessati — fra gli altri il Consorzio Agrario di Novara, presieduto allora dall'ing. Carnevale, proprietario di una fabbrica del ramo a Domodossola. Erano state intavolate trattative preliminari col Consorzio per addivenire alla costituzione di una società, quando subentrò un'altra fase, caratterizzata da approcci di Fauser col senatore Conti, presidente delle Imprese Elettriche Conti, poi Edison; nonché presidente della Banca Commerciale, del cui consiglio di amministrazione faceva pure parte Guido Donegani. Conti parlò della cosa a Donegani, ed entrambi a loro volta si interessarono.

Telefonata di alcuni giorni dopo di Conti a Fauser: « Ho parlato col mio collega della Camera Bassa » (Donegani era deputato) « e sarei a pregarla di non prendere impegni a breve scadenza, cioè prima che si sia discussa la cosa a tre, a Novara ». Fauser non aveva mai visto personalmente Donegani, ma se lo trovò davanti quasi subito dopo — per la storia, il 26 maggio 1921 — a Novara, dove era venuto appositamente, accompagnato da un suo stretto collaboratore, l'ing. Osella. Da quel primissimo incontro fra l'inventore geniale e il « capitalista » di larghe vedute, doveva avere inizio uno dei grandi capitoli dell'industria italiana e della Montecatini, quello dell'azoto.

Donegani guardò, esaminò minutamente, si interessò da esperto anche di ingegneria chimica. E volle avere dati pratici dal giovane inventore. Una domanda, tipica, riassumeva tutta la faccenda: « Quanto verrebbe a costare un quintale di solfato ammonico realizzato col suo procedimento? ». Seduta stante,

fece i suoi calcoli: tanto di energia, tanto di avviamento, tanto di spesa di ammortamento.... Concluse, sempre tipicamente:

« La cosa m'interessa. Consideri l'accordo come concluso. Arrivederla ».

E ripartì per Milano, dove l'accordo fu infatti sottoscritto cinque giorni dopo, il 31 maggio 1921. Così nacque la Società Elettrochimica Novarese — capitale tre milioni di lire, di cui mezzo milione sottoscritto da Giacomo Fauser, mezzo dal senatore Conti, e gli altri due dalla Montecatini. Un esempio fra i tanti — però destinato a grandi sviluppi — di quelle « larghe partecipazioni » della Società, delle quali era frequente menzione nelle relazioni di bilancio che annualmente, in marzo, venivano sottoposte all'approvazione dell'assemblea dei " signori azionisti „.

•

Nulla di estemporaneo e di improvvisato, tuttavia, nel vivo interessamento di Donegani alla scoperta di Fauser, e relative decisioni sul piano concreto. In realtà Donegani, al pari di molti altri del resto, conosceva e valutava già da tempo in tutta la sua importanza il problema dell'azoto, come tra l'altro è dimostrato dal suo precedente interessamento (un'altra delle « larghe partecipazioni » della Montecatini) a una Società Italiana Prodotti Azotati, con sede in Roma, interessamento cui era seguito l'eloquente trasferimento della sede amministrativa, e della stessa direzione di quella società (fabbricante prodotti azotati col processo della cianamide, di origine tedesca, nello stabilimento di Piano d'Orta) presso gli uffici milanesi della Montecatini. Perciò le sensazionali notizie trapelate dalla Germania, se avevano infervorato le fantasie e interessato con-

cretamente l'intero mondo dell'industria — utilizzare economicamente l'azoto di quella sterminata miniera che è l'atmosfera: che prospettive di progresso, che brividi per la schiena degli amministratori di non importa quale società chimica dei cinque continenti! — non costituivano, in più di un senso, una novità assoluta, ma, al contrario, erano tra i permanenti motivi di interesse per gli uomini più direttamente responsabili della scienza e della produzione.

Un clima, si direbbe oggi, da « problema del secolo »; specie di anticipazione, ogni proporzion fatta, di quell'altra rivoluzione scientifica e industriale che doveva essere la rivoluzione dell'atomo, con relativa bomba di Hiroscima, e successiva sua più perfezionata progenitura, sotto forma delle varie bombe H, nonché, nell'industria, delle strepitose applicazioni già attuate e in corso di attuazione. Abituati come si è oggi alle più forti droghe dell'èra atomica, il sia pur relativizzato raffronto fra le due rivoluzioni dell'azoto e dell'atomo sembra eccessivo. Resta il fatto che per allora l'azoto riassumeva quello che per l'industria chimica rappresentava una delle nuove e maggiori poste — una posta per molti rispetti suprema, dalla buona amministrazione della quale dipendevano conseguenze di fondamentale importanza per l'intero consorzio umano; cosa che non impedì a Donegani, come si è detto, di accordarsi con Fauser a ragion veduta; pienamente edotto dell'importanza del problema, anche se le incognite della sua soluzione sul piano industriale restavano tali da far tremare.

•

In sé l'accordo con Fauser non costituiva evidentemente che un principio. Tuttavia esso lasciava già intravvedere un'impresa industriale suscettibile di sviluppi che tutto indicava come

Due momenti di una visita di Vittorio Emanuele III allo Stabilimento di Merano Azoto, una delle prime grandi Unità produttive del ramo create dalla Montecatini. L'anno della visita è imprecisato, probabilmente risale al periodo degli esordi di quell'Unità (1926?). Donegani accompagna il Sovrano in abito da cerimonia.

grandissimi, sviluppi che negli anni dal '21 alle soglie del '27 dovevano costituire quella che potremmo chiamare la terza grande « svolta » nella storia della Montecatini, e quindi dei sette lustri della vita di Donegani collimanti con l'ugual periodo della vita della Società. Quegli anni furono probabilmente quelli del maggiore e più febbrile sforzo creativo del presidente. Trasferire infatti i risultati già ottenuti da Fauser in piccola scala, a una produzione su grande scala industriale, era un problema che i Tedeschi, che con ben altri mezzi ci avevano preceduti in quella direzione, sapevano quanto fosse arduo, oneroso e aleatorio. Donegani aveva fretta, aveva entusiasmo, e si gettò nell'impresa con un ardore che per anni lo fece vivere in prevalente funzione dell'azoto. Egli era certamente cosciente che la terza « svolta » superava in importanza le due, pure capitali, che l'avevano preceduta: quella della Montecatini che, in esaurimento il suo rame, scopre piriti, si salva con quella nuova produzione, e risolutamente si sviluppa come società mineraria principalmente piritifera; e la fase successiva, culminata nell'assorbimento della Colla e Concimi e dell'Unione Italiana Concimi. Ora è la svolta dell'azoto. Non è eccessivo affermare che negli anni fra il 1921 e la fine del '26 la Montecatini impegnò tutta la sua già raggiunta potenza nel compito poderoso di creare praticamente dal nulla la nuova grande industria.

Donegani aveva fretta. Per passare dalla piccolissima produzione del già esistente impiantino di Fauser, a un principio di produzione su scala industriale, occorreva, fra l'altro, e subito, una colonna di sintesi che non c'era. Fauser si rivolse all'Ansaldo, e lì per lì non trovò di meglio che un vecchio cannone da 345, residuato di guerra. Il cannone aveva prestato onorato servizio a bordo di una nostra corazzata, e ora, a Genova, arrugginiva nei cantieri, in attesa di essere recuperato in qualche modo come metallo. Fauser, ottenutolo a prezzo di rottame, lo fece opportunamente adattare su propri disegni, e

in capo a non molto tempo ebbe la sua prima colonna di sintesi a Novara. Il vecchio, onorato cannone servì in quella sua nuova funzione con altrettanto onore. In capo a un anno e mezzo dagli esordi, la produzione di ammoniaca sintetica è di 3 tonnellate al giorno. Donegani è spesso a Novara, esamina, interroga, scruta, sprona. Fauser è lo scienziato ed il tecnico, Donegani è « il capitalista »; fra i due, il capitalista è il più audace, colui al quale lo scienziato doveva il trasferimento della sua invenzione sul piano industriale, ma dal quale doveva avere pure in più d'una occasione il pensiero preoccupato e preoccupante che il capo della Montecatini marciasse troppo in fretta, rischiando troppo, certo chiedendo a se stesso e agli altri (alle solite) uno sforzo gigantesco.

« Mi dica se le occorre qualcosa », ripeteva a Fauser quando si incontravano a Novara o a Milano. « Non esiti a chiedere quel che le manca ». Mancava tutto, e Fauser ebbe tutto. Contemporaneamente Donegani intraprende una tenace e martellante opera di persuasione presso gli azionisti, presso le autorità ministeriali ed il pubblico. Prima cauto (nei documenti ufficiali: negli atti era, come abbiamo visto, assai più audace), poi via via più deciso e convincente. La febbre, palesemente, lo divora, il 1921 si era chiuso nella stretta di una forte concorrenza straniera, specie da parte dei Paesi a moneta svalutata. Era stato necessario chiedere qualche tariffa doganale proprio per la necessità, ormai inderogabile, di porre argine a una concorrenza fattasi disastrosa. Ma ora le prospettive dell'azoto schiudono nuovi orizzonti anche nel turbamento di avvenimenti come il grande *crack* della Banca Italiana di Sconto, e negli strascichi delle esplosioni sociali che avevano caratterizzato gli anni dell' immediato dopoguerra.

Il procedimento Fauser, si diceva « negli ambienti », non richiedeva combustibile; richiedeva però molta energia elettrica, e questo preoccupava Donegani, anche se sulle prime

egli, su questo capitolo, agli azionisti dice poco. Ma gradualmente la sua eloquenza si fa irresistibile. Il primo discorso sul « problema dell'azoto » a un'assemblea di azionisti risale al 1922. Il tono è ancora didascalico e insegnativo: « l'azoto può ritenersi il grande regolatore della vegetazione... ». Ciò malgrado, nota Donegani, in Italia le concimazioni non hanno ancora ricevuto il largo impiego indispensabile a una maggior produzione. « Una commissione di tecnici ha calcolato che l'Italia dovrebbe consumare 10 milioni di quintali di concimi azotati al 15 % di azoto ». La cifra è grossa, e Donegani, che certo non ne ignora comunque l'effetto psicologico, ha cura di aggiungere che la ritiene « assolutamente esagerata ». Tuttavia la butta là egualmente, non senza sottolineare che anche senza quel monumentale consumo, le possibilità sono notevoli: « in Italia vi è assoluta necessità di aumentare l'impiego di questi concimi ». Perciò la Montecatini segue il perfezionamento della tecnica, e si è largamente interessata (primo storico annunzio agli azionisti: siamo nel marzo del '23, dieci mesi dopo la firma dell'atto costitutivo della società che lega Fauser alla Montecatini) a una certa Società Elettrochimica Novarese che « esploterà (*sic*) nel suo stabilimento di Novara il brevetto Fauser per la fabbricazione dell'ammoniaca sintetica ».

Nessun dubbio che quell'ammoniaca sintetica « ottenuta senza consumo di combustibile » seducesse gli azionisti; ma più ancora seduceva Donegani, nonostante la realistica valutazione di quanto l'ammoniaca sintetica del processo Fauser esigesse in fatto di energia elettrica. Un anno dopo, questa volta con tono più grave e convinto, Donegani torna alla carica dichiarando l'azoto problema « di importanza somma ». I raffronti con altri Paesi dimostrano tuttavia la nostra grave situazione di inferiorità. I governi di Germania, Francia, Inghilterra e Stati Uniti, durante la guerra e dopo, hanno stanziato somme colossali per la realizzazione dei programmi dell'azoto: in Ita-

lia invece «nulla fu fatto dal Governo», il che pone la Montecatini nella necessità, ora, a pace ristabilita, di affrontare il problema partendo praticamente da zero. Un'occhiata ai consumi di azoto: in Germania, Kg. 8,76 per abitante, in Scandinavia, 7,25, nel Regno Unito 2,24, in Francia, 1,81. In Italia invece siamo a un misero 0,55, circa 20.000 tonnellate annue di azoto, la maggior parte del quale viene importato. Di produzione nazionale sono la sola cianamide, e limitati quantitativi di solfato di ammonio provenienti dalle Officine del gas. Tutto il resto è fornito dal Cile.

È possibile restare a quel livello? La risposta, alla stregua dei dati e delle percentuali riferite, è decisamente negativa. Secondo Donegani il fabbisogno italiano può ritenersi si aggiri in un primo tempo sulle 60.000 tonnellate annue di azoto. La valutazione è prudente, appena il triplo del consumo attuale. Tuttavia Donegani, un anno dopo (marzo 1924) si mostra ancora più prudente, almeno rispetto alla primitiva valutazione. E agli azionisti annuncia un programma di nuovi impianti di una potenzialità annua pari non già al triplo, bensì soltanto al doppio del consumo attuale. Anche così ridotto, il programma è poderoso, e implica un aumento di capitale da 200 a 300 milioni di lire. Donegani si fa in quattro per spiegare la portata del problema non soltanto agli azionisti, da cui ha ottenuto quei nuovi 100 milioni, ma anche dalla tribuna parlamentare e con altri intensificati mezzi di propaganda. In Italia «manca la coscienza dell'azoto», dice; una coscienza che bisogna a tutti i costi creare.

In questa nuova fase il programma di Donegani si concreta in una serie di iniziative che vanno da un nuovo impulso a una Società *Sias* (produttrice di idrogeno col brevetto Fauser, e di ammoniaca col brevetto Casale, a Nera Montoro ed a Terni: in totale, 8 tonnellate al giorno di azoto) alla costituzione di una «Società Azogeno», con capitali svizzeri e francesi, che a Bussi (Abruzzi) costruisce un impianto su brevetto Claude

Con Enrico Ford (in primo piano a destra) durante un viaggio compiuto negli Stati Uniti intorno al 1930. Guido Donegani è riconoscibile al centro della fotografia, subito alle spalle del grande industriale americano.

(5 tonnellate giornaliere di azoto); alla costruzione di un piccolo impianto al Mas (Belluno) che utilizzerà l'energia di supero prodotta dalla Società Industriale Ferroviaria di quella località (totale: 2 tonnellate al giorno); e a un nuovo impianto a Novara, capace di produrre 12 tonnellate giornaliere di azoto; mentre in Alto Adige la Montecatini ha costituito la Società Elettrica Alto Adige, concessionaria di un impianto idroelettrico a Marlengo, capace di 40.000 cavalli installati, che produrranno una media di 30 tonnellate di azoto al giorno. Infine, in collaborazione con la Elettrica Sarda, è stata costituita in Sardegna una Società Ammonia e Prodotti Nitrici, che produrrà una media giornaliera di 10 tonnellate. In totale, entro il 1° semestre del 1925, si spera di raggiungere una produzione di azoto oscillante tra le 18 e le 20.000 tonnellate; quantitativo che « corrisponde perfettamente a quello che noi abbiamo stabilito opportuno di assicurare in un primo tempo », secondo una valutazione di ammonio doppia di quella precedente. Fermamente Donegani promette che questa fase del programma sarà attuata entro il termine previsto. *Leit motiv* della impresa: « avere il nostro beneficio da una larga produzione, disposti a facilitare il consumo, offrendo agli agricoltori prezzi equi, e certo inferiori a quelli che pagano attualmente ». (Il suo attento considerare le esigenze dell'agricoltura riaffiora come si vede anche in questa occasione).

A postilla, non senza una certa solennità di tono: « Signori azionisti, noi intendiamo perseverare ed intensificare il nostro lavoro. Intendiamo presentarci a voi alla prossima assemblea avendo risolto industrialmente ed in larga misura il problema dell'Azoto, uno dei più grandi problemi che interessino l'economia nazionale, in pace e in guerra. Riusciremo, perché abbiamo fede sicura, perché abbiamo ingaggiato la battaglia sapendo che, pur tutelando il vostro interesse, noi combattiamo nell' interesse supremo del nostro Paese ».

Ancora:

« Il nostro programma è strettamente legato all'avvenire dell'agricoltura italiana. Noi abbiamo una piena, assoluta fiducia nello sviluppo di essa... ».

L'azoto sopra tutto. Ci pensava notte e giorno, era tutto un calcolo, teso nello sforzo di antivedere e di apprestare con audacia — però, secondo il suo costume, ragionata — gli elementi via via sovrapposti della grandiosa costruzione. Un passo falso, uno squilibrio, una prospettiva sbagliata, avrebbero potuto significare un grave scompenso nell'organismo della Montecatini. Donegani vuole evitare a ogni costo quel rischio; e mentre sprona e spinge, misura l'entità del cammino che gli sta ancora davanti, con una specie di fissità severa, quella del pilota impegnato in una manovra che muove la mole di una nave colossale — la Montecatini — con la precisione di un'orafo.

Egli non fa che parlare dell'azoto. « Il Presidente ha l'azotite », sussurrano i suoi più diretti collaboratori. Gli si conobbero in questa fase delle lunghe parentesi monologanti che sconcertavano chi gli era vicino. In certa occasione, con un accompagnatore che il problema dell'azoto lo sapeva ormai a memoria, si impegnò in un riassunto minuzioso, quasi esasperato, di esso, delle sue svariate incognite e delle sue premesse. « Onorevole, sono cose che sappiamo tutti », ardì osservargli colui; « ne abbiamo già parlato ». Al che Donegani, seccamente: « Che cosa crede, che ne parli per Lei? Ne parlo per me stesso, è un problema sul quale non si avranno mai idee chiare abbastanza ». L'intensità di quel suo cogitare assumeva forme fin monomaniache. Discuteva senza posa, in ufficio,

in viaggio, dappertutto. Una volta, viaggiando da Merano a Milano — sei ore d'automobile — non fece che parlare dell'azoto coi tecnici che erano con lui, sottoponendoli a un martellamento logico e statistico da estenuare. « Arrivammo ad augurarci che una bucatura delle gomme, una *panne* qualsiasi, interrompesse quell'iradiddio », confessò uno tra i fedelissimi del presidente. « Invece mai l'automobile aveva funzionato così bene.... Arrivando a Milano, noi assolutamente intontiti, Donegani discuteva ancora imperterrito dell'azoto con lo stesso calore con cui aveva attaccato a parlarne a Merano ».

« L'odore dell'ammoniaca conferì alla Montecatini un profumo di grandezza », ebbe a dire poi Donegani, rammemorando quel periodo. Certo l'episodio dell'automobile, già di per sé eloquente, non è che uno degli anelli di una lunga catena. L'implacabilità dell'uomo impegnato nella sua opera trova in questa fase dell'« azotite » una conferma che colpisce, la conferma di quell'implacabilità doneganiana, per intenderci, ben nota anche agli esponenti governativi che ebbero a che fare con lui — come quel ministro delle Corporazioni il quale se lo vide arrivare un giorno nel suo ufficio romano, in piena canicola, alla una e mezzo, per discutere una faccenda di fertilizzanti. Si accese una discussione che durò accalorata nonostante l'afa. Il ministro resiste, Donegani incalza. Finalmente il ministro, fradicio di sudore, alza un braccio, sposs-ato: « Basta, Donegani, mi arrendo, non mi hai convinto, mi hai vinto ! ».

Potevano resistergli gli azionisti ai quali egli, dopo l'aumento di capitale già chiesto nel 1924, nel 1925 ne chiede un altro due volte maggiore? « Il lavoro compiuto fin qui è forte », aveva comunicato ai « signori azionisti » nel marzo di quell'anno, in sede di assemblea ordinaria, « né è possibile sostare: molto ancora ci resta da compiere, perché il campo che abbiamo davanti a noi è immenso ». E difatti. Il 1° ottobre successivo convoca un'assemblea straordinaria, alla quale chiede

— e naturalmente ottiene — che il capitale della Società sia portato da 300 a 500 milioni. Frattanto si lavora a tutto gas a Novara; ultimato è a Coghinas (Sardegna) un nuovo importante impianto; pronta la centrale di Marlengo; pronto lo stabilimento di Merano-Sinigo coi suoi impianti — per il tempo davvero grandiosi — di elettrolisi, acido nitrico, nitrato di ammonio, acido solforico, eccetera. Definito e pronto è il contratto con la Società Sila, che fornirà l'energia elettrica per il nuovo impianto di Crotone (Società Meridionale Ammonia, un'altra Società a cui la Montecatini « largamente partecipa ») la quale « assicurerà al Mezzogiorno d'Italia il suo fabbisogno di prodotti azotati, ed offrirà alla difesa del nostro Paese un validissimo aiuto ». Per il 1926 si prevede di portare la produzione annua di azoto da 20.000 a 30.000 tonnellate. « Lo sforzo compiuto in Italia dalle iniziative private, senza alcun aiuto del Governo, è indubbiamente considerevole e non trova riscontro in alcun altro paese ».

La produzione dell'azoto col procedimento Fauser comporta sopra ogni altra cosa, come si è detto, energia elettrica, e Fauser precisa agli azionisti: « per una produzione anche modesta di azoto occorre energia elettrica in quantità enormi ». A che prezzo? I nuovi impianti idroelettrici non possono più dare l'energia alle condizioni d'anteguerra. Il chilowattore non può costare meno, salvo casi eccezionali, di 10/20 centesimi: troppi, perché l'industria dell'azoto sintetico produca economicamente. Si profila quindi l'opportunità di un intervento di quel governo che finora non ha fatto nulla per l'industria chimica, sotto forma di un dazio sul nitrato di soda. Gli agricoltori protesteranno? Ma essi « non possono e non debbono dimenticare che la possibilità di assicurare la creazione in Italia di una grande industria dell'azoto rappresenta tale beneficio per essi, da poter giustificare quelle piccole aliquote di dazio che dovessero gravare per pochi anni il consumo di alcuni prodotti azotati ». In realtà l'appoggio governativo, sotto forma

di dazi, restò poco più che platonico: un anno dopo si rilevava che i dazi, calcolati esclusivamente sulla produzione del grano, venivano a incidere per 10-15 centesimi su ogni quintale di quel prodotto.

L'« azotite ». Un'occhiata alla corrispondenza personale di Donegani in quel periodo — la corrispondenza che egli scambiava coi suoi collaboratori più diretti, con gli uomini che più di ogni altro avevano modo di seguire quello che essi, sorridendo in sordina, chiamavano il decorso clinico della « malattia » — offre eloquenti esempi di come l'uomo fosse profondamente impegnato nella sua impresa. Egli scrive dal suo ufficio di Milano, scrive dalle località in cui si reca in viaggio d'affari, scrive fin dai luoghi dove si rifugia per teorici riposi, per rimettersi in sesto il fisico, come Karlsbad, Montecatini, Vichy. Molte lettere sono scritte direttamente di suo pugno — a penna, a matita, come capitava. La prosa è disadorna, infiorata da curiosi neologismi di suo conio — come « esplotare », « urgenzare », « fusionare » e simili — ma non è mai sciatta, mai prolissa. Tecnico espertissimo, scrive a tecnici motivando e documentando quello che dice. Assillo costante: l'azoto, soprattutto la buona resa degli impianti che producono azoto.

Certe lettere sono di una minuziosità che dice come il Presidente della Montecatini, dal suo ufficio milanese, seguisse la messa in marcia degli impianti come se fosse stato sul posto, interessandosi di giunti che mancano, di una pompa di circolazione che non funziona, preoccupandosi di far giungere in tempo le stufe occorrenti, eccetera. All'Ing. Osella, in data 2 novembre 1925:

« Ho voluto esaminare nuovamente la situazione materiali colonne, e mi risulta che 4 fasci ultimissimo modello sono stati spediti dalle Officine Meccaniche e 3 di questi dovrebbero già essere a Merano. La Ditta Breda ha poi preso impegno di consegnare 3 fasci entro il 15 novembre e ne appresterà, con impegno formale, altri 7 entro il 31 dicembre: complessi-

vamente 14 fasci, oltre 2 dello stesso tipo che dovranno essere approntati per il Coghinas dalla O.M. nella terza decade di novembre. Intanto ho telegrafato a Pesaro sollecitando i 20 nuovi giunti a cui Ella aveva dato giustamente istruzioni di provvedere, mi auguro per eventuale riserva ».

Da Milano sa ora per ora a che punto siamo con la settima colonna di Merano; e se per l'ottava mancano le pompe di circolazione di acqua di Sulzer, ebbene, « stasera andiamo a telegrafare domandando istruzioni per la spedizione ».

Da Bagni di Montecatini, il 19 luglio 1924, anche questa volta su un foglio qualsiasi scritto di suo pugno, con lapis copiativo (e s'ha idea che il foglio sia stato vergato mentre nel parco delle acque il Presidente sorbiva l'acqua salutifera, con quell'odore d'ammoniaca nelle nari, sempre l'odore d'ammoniaca....): « Impianti elettrochimici Azoto Francia. Le rimetto relazione stabilimento esistente a Pierrefitte (Pirenei) e che potrebbe essere acquistato per eventuale impianto trasformazione energia, sala elettrolisi, sintesi, ed utilizzazione ammoniaca p. (*il «per» è abbreviato, il Presidente ha fretta*) eventuali impianti solfato (forse H_2SO_4)... ».

Poco sotto, sempre a paragrafi con attacco sottolineato:

« *Impianto Novara.* Mi scriva o telegrafi secondo le circostanze notizie. Dica a mio nome a Fauser che urge materiale proveniente dalla sua fonderia per il 3° e 2° compressore... »

Qualche volta discute epistolarmente con seria pacatezza, però accigliato, su qualche particolare che « non va » evidentemente per colpa di qualcuno. A un tecnico, del quale non facciamo il nome, scrisse ad esempio, in data 25 gennaio 1925:

« Ho preso visione delle diverse Sue lettere che tendevano a spiegare la ragione per la quale il rapporto di utilizzazione tra la produzione teorica dell'ammoniaca e quella effettiva era molto basso, in modo da rappresentare una forte diminuzione di produzione e conseguentemente un gravissimo onere nell'andamento economico di codesto Stabilimento.

« Non Le nascondo che sono sempre rimasto abbastanza scettico sopra le varie ragioni che venivano indicate da Lei. Ho voluto ora esaminare la situazione effettiva che si è verificata dal 1° al 23 gennaio, ed ho riscontrato che la media del rapporto di utilizzazione è stata di 75.23, ciò che rappresenta una perdita — in relazione alla media disponibilità di acqua e quindi di Kwo. — di circa 2 tonn. ammoniaca giorno, pari ad un valore di circa 12/mila lire giorno. Questo conteggio è basato su di un consumo di 6 Kw. per mc. di idrogeno ».

E avanti di questo passo, rivedendo buccia su buccia, per arrivare a questo eloquente paragrafo:

« Questo stato di cose deve *necessariamente trovare* una soluzione e siccome non dubito che Ella pure lo avrà constatato mi spiace che Ella non abbia ancora indicato quali sono le vere cause e quali i rimedi ». Il tutto per tre fogli dattiloscritti, spazio uno. Segue una tabellina d'appoggio, con una bella e inoppugnabile sfilza delle cifre dimostrative di un « Rapporto di utilizzazione tra produzione teorica ed effettiva dell'ammoniaca dell'impianto di Merano ». (Non è noto che cosa rispondesse il destinatario, ma c'è da presumere che, al ricevere quella lettera, entrasse in uno stato d'animo non molto dissimile da quello per colpa del quale, dopo l'incontro famoso coi bravi, Don Abbondio non trovò miglior consiglio che di andare a letto senza cena).

L'« azotite » presidenziale dura acuta ancora un paio di anni, fino al compimento del programma di base della nuova industria. Il consumo nazionale di azotati, in meno di un quinquennio, si è più che quadruplicato. « Il problema dell'azoto » —

questa volta sono i Sindaci che parlano (marzo del 1926) — « fu tradotto in realtà viva e palpitante, e con una regolarità, nei riguardi del tempo, e con una perfezione, nei riguardi del tecnicismo degli impianti, da far meritare il plauso più caloroso ai dirigenti e da ravvivare sempre più il nostro sentimento di Italiani ». Non è un modello di classica prosa italiana, ma i sigg. Sindaci dicevano ugualmente, e con chiarezza, una cosa molto semplice, ma essenziale — questa: Donegani è riuscito nell'intento di « realizzare », come si direbbe oggi, il suo grande programma dell'azoto. « Realizzare » per quegli anni, naturalmente, e in sede di avvio a un'industria che doveva poi continuare — come una corrente che, uscita dalle rapide iniziali, si fa larga e solenne — un cammino che veramente, riprendendo un eufemismo caro alla prosa delle relazioni di bilancio, si può chiamare « senza soste ».

« Senza soste »; e con la meticolosità dell'orafo; e con l'audacia imperiosa di chi le proprie audacie medita fino allo spasimo, per attuarle poi senza batter ciglio. Donegani, anche questo non sarà mai detto abbastanza, non fu mai neppure lontanamente un temerario. Il suo cervello era una macchina logica, e le sue previsioni avevano il rigore di un teorema dimostrato. In ciò è un altro tratto della psicologia dell'uomo. Egli non parla per assiomi: parla perché ha dimostrato prima a se stesso con rigore la dimostrabile convenienza degli interventi della società in non importa quale campo. Il suo imperio nasce da questo rigore logico, nasce da questa prova del fuoco a cui ha sottoposto tutte le tesi che adotta — e una volta adottate, quelle tesi sono legge per la Montecatini. Nessun tribunale dell'Inquisizione fu mai più rigoroso per i casi di eresia, di quel che Donegani lo fosse per un progetto che ritenesse degno di esame e di considerazione. Lo studiava lui, e lo faceva studiare contemporaneamente da tre o quattro dei suoi tecnici più fidati; magari non contemporaneamente, così che nessuno dei tecnici interpellati sapesse che gli stessi quesiti

posti a lui, erano posti anche ad altri. In tal modo ogni responso che affluiva sul tavolo di Donegani era assolutamente attendibile quanto a indipendenza di giudizio; e naturalmente era posto a confronto con gli altri corrispondenti responsi dati dagli altri interpellati. Soltanto da quei confronti, e dalla propria analisi in qualche caso fin tormentosa, Donegani traeva i lumi per consolidarsi nei convincimenti che una volta raggiunti, come si è detto, diventavano implacabili.

Neppure così, naturalmente, egli raggiungeva le certezze assolute. Ma sapeva che soltanto così poteva operare con la stessa tranquillità con la quale, per stare a un'altra rievocazione manzoniana, il principe di Condé dormì profondamente prima della battaglia di Rocroi. (Naturalmente, votandosi con ciò alla già ricordata solitudine dei grandi creatori, i quali non ignorano che il rigore non piace alla comune degli uomini; sicché essi, i creatori, devono aver l'aria di imporre i loro frutti anche quando sanno che a frutti raccolti i beneficiari, umanamente, diranno che comunque fosse andata, quei frutti non sarebbero mancati lo stesso....).

Ma la sua battaglia egli l'ha vinta: la grande industria dell'azoto è sorta, ed egli, a buon diritto, sul piano industriale, può arrogarsene il merito. Non soggetto alle infatuazioni, quella vittoria non può peraltro non confermare in lui la naturale *forma mentis* del comando. Egli è entrato ormai, indiscusso, nell'Olimpo dei grandissimi capitani dell'industria del tempo. Il suo prestigio è grande anche all'estero. Il suo fisico non reca tracce dello sforzo. Avvicinandosi alla cinquantina le sue guance si sono fatte più piene e rosee, è un uomo sicuro di sé, di una sicurezza che però non diventerà mai jattanza. Certo egli già medita altri progetti, perché la Montecatini è un grande organismo che incalza, e, del resto, egli ha sotto gli occhi l'esempio di analoghi organismi che in altri Paesi hanno raggiunto proporzioni assai maggiori di quella, per l'Italia già colossale, della Montecatini alle soglie del

1930. Fedele al suo Clubino, al suo albergo milanese, alle abitudini terribili della sua vita d'ufficio, egli si concede talora — o vorrebbe concedersi? — qualche pausa. Compie con la compagna della sua vita qualche viaggio all'estero, ma, certo, anche allora, il suo pensiero è costantemente rivolto a Milano. « Sono un cattivo turista »... diceva sorridendo a chi gli ricordava che, comunque, i suoi riposi erano troppo brevi.

Col governo fascista bàzzica poco — da politico non ci bàzzica anzi affatto — e a Roma, quando ci va (e ci deve andare) è per obbligo d'ufficio, per prendere i necessari contatti. Ermetico come uomo privato; diligentissimo e metodico, come uomo d'affari. In privato i suoi momenti di distensione li ha assai più con gli animali e coi fiori, che non con gli uomini. Qualche volta, in quegli anni, ci fu chi lo sorprese a carezzare un suo cane, cui era affezionatissimo, mormorandogli parole a voce bassa. Legge poco — non ha tempo! — si occupa poco di musica, un po' più di pittura, ma distrattamente. Ama il teatro, ma come puro passatempo — nel teatro egli cerca un diversivo che gli rallenti semplicemente l'implacabile pensare. Rari, d'altro lato, gli scatti d'umore — il suo autocontrollo non si smentisce mai —; e sempre più stretti i legami affettivi col buon fratello Luigi.

Insomma, alle soglie del 1930 egli è un uomo che tutto indica all'àpice di eccezionali fortune. « Onorevole, Lei è un uomo felice », gli disse un giorno un visitatore. Era una battuta alla quale le orecchie del Presidente della Montecatini non erano abituate — e difatti provocò in lui un moto di sorpresa subito corretto dalla leggera ironia che gli era abituale. Poi, riprendendosi:

« Se intende dire che sono felice perché il lavoro, come vede, non mi manca — ebbene, lo dica pure », confermò.

VI

FERMENTI E ANTIVEGGENZE

È inevitabile che trattando degli sviluppi dell'industria chimica ci si rifaccia presto o tardi all'immagine piuttosto abusata dell'albero che si ramifica. Tuttavia il raffronto regge? Può l'industria chimica — conquista dell'uomo sulla materia, e quindi imperfetta come è sempre imperfetta la conoscenza — essere paragonata alla fondamentale logica con cui la natura ramifica un albero? In realtà la domanda è oziosa. L'industria chimica ha una sua logica di sviluppo che è quella della Natura stessa. L'uomo scopre il modo di produrre acido solforico, ma non può certo mutare le caratteristiche della sua scoperta. Scopre che bruciando carbone nelle cokerie si ottiene una quantità di derivati, ma il toluolo, ad esempio, uno di essi, il quale a sua volta si presta a una quantità di impieghi, è quello che è, cioè servirà a quegli impieghi, ma non ad altri. L'uomo scopre che il nitrocotone non è soltanto un esplosivo, ma che serve anche, opportunamente trattato, a produrre coloranti: la scoperta è importante ma, ancora e sempre, è condizionata dalla natura di quelle sostanze. E se anche l'uomo, qualche volta, ha idea di violentare la Natura, o addirittura di « batterla », creando ex-novo, per sintesi, sostanze che in Natura non esistono, la discussione è sempre aperta

sul valore di quel « sostituirsi alla Natura », nelle cui leggi, irrevocabilmente, l'uomo sempre opera e produce. Insomma, l'abusata immagine dell'albero che si ramifica, corrisponde perfettamente all'industria chimica che per successivi innumerevoli sviluppi passaggi e concatenazioni, si moltiplica praticamente all'infinito. « Per infinite catene » — scrisse Donegani, sostituendo all'immagine dell'albero quella, sostanzialmente identica, della circolazione del sangue — « sulle produzioni chimiche di base si innesta un'enorme varietà di prodotti successivi che danno luogo a prodotti ulteriori quasi senza fine. Questi prodotti conducono a loro volta alla scoperta ed alla utilizzazione di altre materie prime, riducono i costi ed aumentano la convenienza delle produzioni precedenti ».

Tra l'incalzante dinamismo della chimica generatrice — e la Montecatini è anche, e da un pezzo ormai, un'industria chimica — e le facoltà logiche e deduttive del cervello di Donegani c'è un nesso evidente, un incontro che sembra fatidico. L'antiveggenza del calcolatore formidabile si esercita sul piano pratico su quello che potrebbe essere chiamato il fantastico possibilismo della chimica. Si aprono, come una rosa dai petali infiniti, le possibilità della chimica: a ogni passo uno spiraglio nuovo, l'intuizione di un nuovo cammino da percorrere, la promessa magari mirifica di una nuova conquista, la spinta ad interventi i quali, condizionati e determinati dalle realizzazioni già attuate, si presentano via via come necessità cui non ci si può sottrarre. Occorre una mente di ferro per muoversi nella selva magica, per scegliere, per coordinare, per controllare e controllarsi, per vagliare possibilità nuove e impensate. Ogni iniziativa è infatti un sasso che, gettato nello stagno, genera cerchi concentrici sempre più ampi: fin dove è possibile seguirli? Non dimentichiamo che in Italia, in fatto di industria chimica, siamo ancora, nonostante i già raggiunti progressi, in fase pioniera; una fase, la più pericolosa, di crescita, di as-

sestamenti; la fase di chi « si fa le ossa ». Un errore di impostazione in questa fase, e l'edificio già innalzato va a catafascio.

È certo che dando vita all'industria dell'azoto Donegani non aveva pensato ad esempio di avventurarsi nell'industria dell'alluminio. Che c'entra l'alluminio con l'azoto? In realtà, per produrre azoto Donegani ebbe bisogno di creare, come si è visto, nuove fonti di energia elettrica. « Pensavamo », disse egli stesso sul finire del '25, « di destinare unicamente ad ulteriori ampliamenti del programma di produzione di ammoniaca sintetica, la totalità della nuova energia che produciamo, ma ragioni non attinenti all'industria ci hanno convinti dell'opportunità di destinare tale energia in parte a nuovi impianti di ammoniaca sintetica, acido nitrico, eccetera, già in costruzione a Crotone; ed in parte alla produzione di alluminio, di cui il nostro Paese è ancora importatore ».

Dunque: c'è energia elettrica in eccedenza, e Donegani decide di utilizzarla per creare — egli usa spesso il verbo *creare*, non già in prima persona, bensì riferendolo alla Montecatini — uno stabilimento per la produzione dell'allumina, e un altro per la trasformazione di questa in alluminio. Il primo sorge a Porto Marghera, e il secondo a Mori, utilizzazzando l'energia elettrica di quegli impianti, energia cui si aggiungeranno supplementi acquisiti a Nervesa. (Altra energia eccedente della Sila andrà a Crotone per lo sviluppo di quegli impianti di acido solforico e superfosfato: chiaro esempio di industrializzazione avanti lettera di " un'area depressa „ del Mezzogiorno).

Sempre sulla scìa dell'azoto, la Montecatini si interessa intanto, staremmo per dire fatalmente, di un altro ramo dell'industria chimica: quello degli esplosivi. Azoto ed esplosivi sono stretti parenti, come tutti sanno. Si poteva diventare i maggiori produttori di azoto sintetico, senza pensare anche a produrre esplosivi? In Italia, con larga partecipazione

di capitale straniero, vi sono due grandi imprese produttrici di esplosivi, la Dinamite Nobel e la Società Anonima Esplodenti e Prodotti Chimici. È del 1926 il principio di un'operazione — una delle tante pazienti e risolute operazioni di stampo doneganiano — che doveva portare al riscatto del possesso delle maggioranze azionarie delle due Società nominate. E poiché — sempre in tema di sviluppi logici — la nitrocellulosa costituisce una delle materie prime fondamentali per l'industria delle vernici e degli smalti, la Montecatini, sempre partendo dal grande capostipite l'azoto, è portata a interessarsi attivamente anche di questo ramo produttivo. Ancora e sempre in tema di nessi e collegamenti: il carburo di calcio serve alla produzione di calciocianamide. Ma il carburo di calcio consente di ottenere acetilene, vari derivati della quale sono importanti materie prime per la fabbricazione di raion all'acetato. Logico perciò che la società, fin dal 1928, gettasse le basi, associandosi con un importante gruppo francese, di un nuovo ramo di industria chimica, quello delle fibre artificiali all'acetato di cellulosa.

Ci avviciniamo a un'altra delle grandi fasi degli sviluppi dell'opera di Donegani: quella dell'industria degli intermedi, della quale sarà detto più avanti. Qui, con una delle solite fermate per valutare la costruzione quale si era andata via via innalzando, converrà riassumerla quale essa si presentava intorno all'anno 1929; l'ultimo di un periodo di relativa prosperità economica generale. (Il 1929 fu l'anno dello storico crollo delle Borse americane, coi movimenti tellurici che ne seguirono nell'economia e nella finanza di un mondo che di quella crisi recava i segni ancora dieci anni dopo, alla vigilia della seconda guerra mondiale).

Nel 1929 dunque la produzione delle piriti Montecatini raggiungeva i quattro quinti del fabbisogno nazionale (534 mila tonnellate). Delle industrie derivate, quella dell'acido solforico aveva raggiunto una produzione annua di 7 milioni di quin-

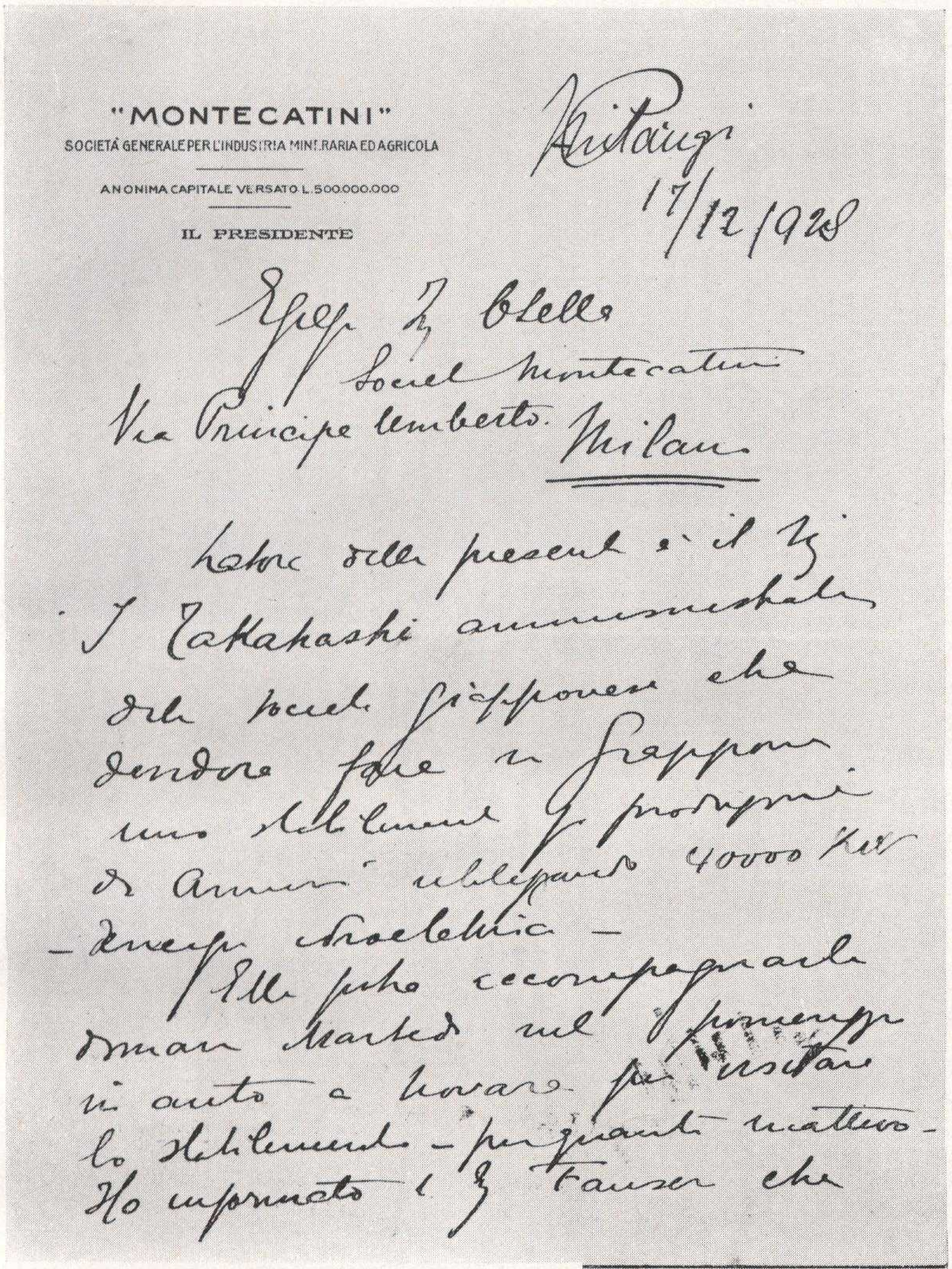
tali, più della metà della produzione nazionale. Perfosfati: 8 milioni di quintali. Solfato di rame: 429 mila quintali. Dalle ceneri di pirite: 120 mila tonnellate di ceneri decuprate, 47 mila tonnellate di mattonelle d'alto forno e 3 mila tonnellate di cemento di rame. Ingenti, per quel tempo, le produzioni di solfato di sodio anidro (94 mila quintali); di sali di Glauber (90 mila); di solfato ferroso (39 mila); di solfato di magnesio (9 mila). Dai residui della fabbricazione di perfosfati si era cominciato a ricavare il fluosilicato di sodio. Strettamente connessa con la fabbricazione del solfato di sodio, quella dell'acido cloridrico (129 mila quintali) aveva raggiunto quasi i tre decimi dell'intera produzione nazionale; mentre gli impieghi dell'acido solforico diventavano sempre più importanti ed estesi, anche per produzioni al di fuori di quella dei fertilizzanti. Lo zolfo Montecatini tocca le 100 mila tonnellate annue (tre decimi della produzione nazionale). Nel campo dell'azoto siamo a 291 mila quintali (3/5 della produzione nazionale) per la massima parte ottenuti per via sintetica. Acido nitrico: 307 mila quintali (4/5 del totale nazionale). Concimi derivati dalla calciocianamide: 220 mila quintali. Carburo di calcio: 175 mila quintali. Esplosivi: alcune decine di migliaia di quintali. Bisolfito di sodio: 27 mila quintali. Solfuro di carbonio: 21 mila quintali. Ossido di titanio: 10 mila quintali. Marmi greggi: 57 mila tonnellate. Alluminio: 3.900 tonnellate. Energia elettrica: 334 milioni di chilowattore prodotti dalle centrali del Gruppo, quasi la metà del totale fabbisogno di energia allora consumata. Jutifici: più di 100 mila quintali di tele per imballaggi.

Nel complesso delle miniere e degli stabilimenti sono occupati 18 mila operai — sette volte più che nel 1910, due volte più che nel 1920. Quanto ai dividendi distribuiti nel decennio 1919-1929, essi erano stati di 564,3 milioni di lire, pari, in media annua, al 12,5 %. Espressa in lire prebelliche, quella media annua risultava tuttavia ridotta al 9,6 % del capitale

effettivamente versato ed apportato. Quanto ai brevetti Fauser-Montecatini, la società, in un primo tempo avversa a cederli a concessionari stranieri, ha presto mutato parere. « Essendoci formati il convincimento », si legge in un atto ufficiale del tempo, « che la nostra astensione non avrebbe impedito il sorgere di nuovi impianti, ma semplicemente permesso che gli impianti stessi nascessero con brevetti similari, ci siamo interessati del collocamento dei nostri brevetti fuori Italia, e così abbiamo oggi (1928) impianti funzionanti in Svezia, in Giappone, in Germania, in Polonia, in Belgio ». In questo ultimo Paese è stata anzi costituita la *Société Ammoniaque Synthétique et Dérivés* in collaborazione con la Ditta belga Evence Coppée, la quale ha costruito un impianto che funziona già a Willebroek. In Olanda, sempre in collaborazione con la Coppée, nonchè con l'" A. C. Z. C. " (*Association Coopérative Zélandaise de Carbonisation*) è stata costituita la *Compagnie Néerlandaise de l'Azote* — capitale 150 milioni di franchi belgi — la quale costruisce a Sluiskil un grande impianto per la produzione di solfato di ammonio, utilizzando gas dai forni a coke.

•

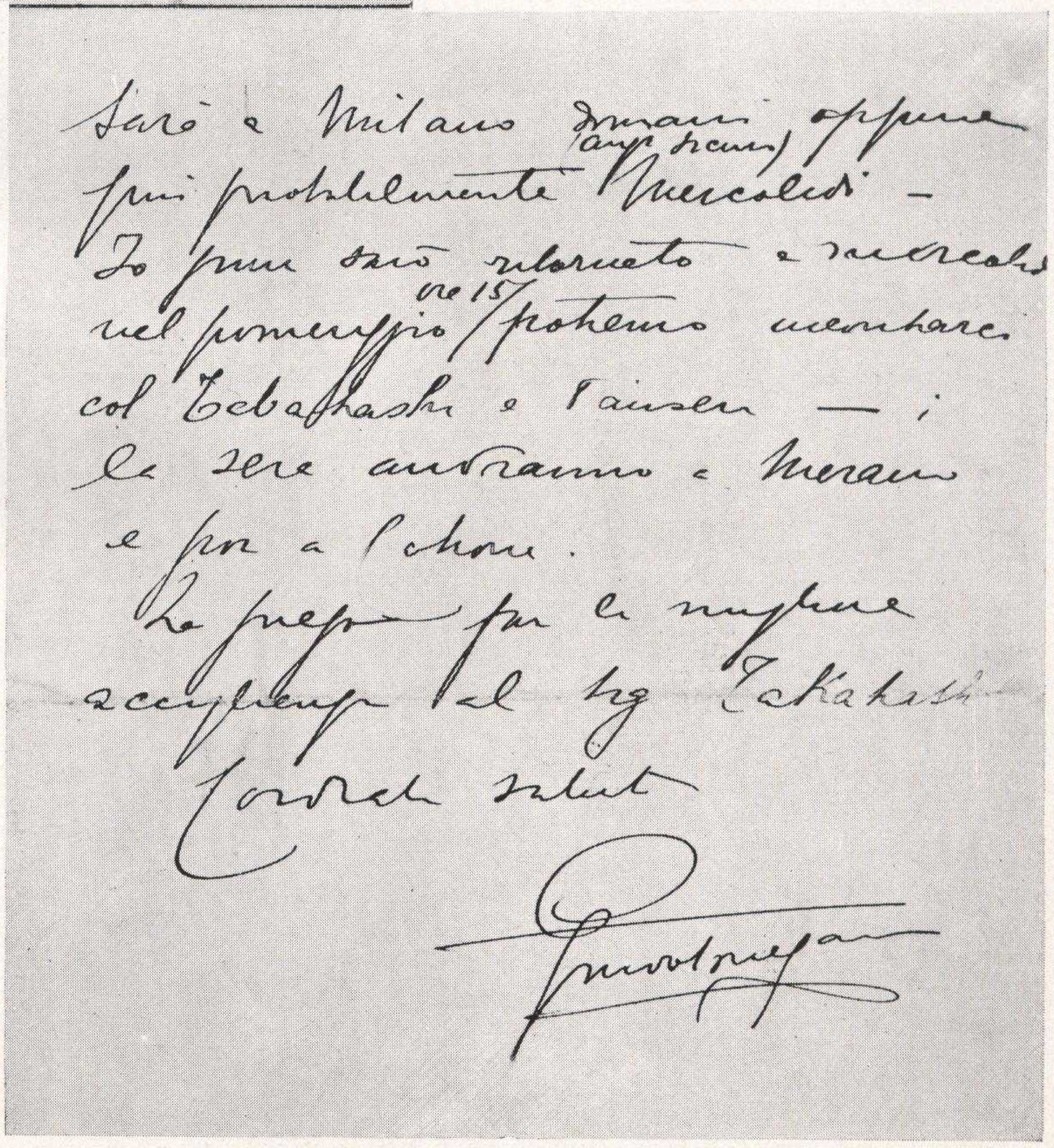
« Come logica conseguenza di questa nuova economia del dopoguerra », si legge in un atto del 1929, » vediamo rafforzata la tendenza alla soppressione delle piccole imprese che vengono sostituite da grandi Società anonime, nelle quali non esiste l'interesse dell'individuo singolo, ma quello di grandi masse di azionisti, e constatiamo la distruzione di tutti quegli organismi deboli, inetti, che non vogliono o non possono seguire queste nuove direttive ».


"MONTECATINI"
SOCIETÀ GENERALE PER L'INDUSTRIA MINERARIA ED AGRICOLA
ANONIMA CAPITALE VERSATO L. 500.000.000
IL PRESIDENTE

Parigi
17/12/1928

Egr. Ing. Otello
Società Montecatini
Via Principe Umberto. Milano

Latore della presente è il Sig. J. Takahashi amministratore della Società Giapponese che desidera fare in Giappone uno stabilimento di produzione di Ammoniaca utilizzando 40000 Kw energia elettrica —
Ella potrà accompagnarlo domani Martedì nel pomeriggio in auto a Novara per visitare lo stabilimento — [illegible] —
Ho informato l'Ing. Fauser che


sarò a Milano domani (anzi sicuro) oppure più probabilmente Mercoledì —
Io pure sarò ritornato a mercoledì nel pomeriggio (ore 15) potremo incontrarci col Takahashi e Fauser — ; la sera andremo a Novara e poi a [illegible].
La prego per la migliore accoglienza al Sig. Takahashi
Cordiali saluti
Donegani

Un saggio della scrittura del Presidente. Ai suoi collaboratori egli scriveva sovente lettere di suo pugno, come questa nella quale si dà notizia dell'interessamento dei Giapponesi ai brevetti Fauser-Montecatini.

Siamo già agli esordi dell'accennato periodo di travaglio economico per il mondo, e Donegani, come si vede, ne individua attentamente i segni. Tuttavia egli è certo che la Montecatini supererà la prova senza gravi scosse. Essa è ormai l'« organismo forte » tenacemente voluto da lui, l'organismo capace di resistere alle congiunture avverse. Comunque sia, quel che matura costituisce palmare conferma, per più di un rispetto, dell'antiveggenza con la quale egli aveva sempre tenacemente sostenuto la necessità di organismi capaci, per la potenzialità finanziaria, e per l'alto grado di perfezione tecnico-organizzativa, di assicurare produzioni sempre migliori a costi e a prezzi sempre più bassi. Gli era stata rimproverata la tendenza al grande concentramento, al « monopolio » (già allora il grossolano e tendenzioso errore di scambiare le « grandi dimensioni » col « monopolio »); ed ecco che la congiuntura post-bellica, adesso, in quel tempestoso 1929 e seguenti, confermava l'antiveggenza dell'uomo che aveva messo solidamente in piedi non già un « monopolio », bensì un grande e sano organismo produttivo.

C'è tutta una letteratura su quel periodo, che doveva dare lo spunto, già allora, a interminabili discussioni per sapere se la crisi fosse *nel* sistema, oppure, assai più seriamente, *del* sistema. In realtà si trattava dei segni di un'evoluzione che, più o meno in atto prima del conflitto, il conflitto medesimo aveva se così si può dire brutalizzato; l'evoluzione cioè del capitalismo europeo che sulle orme di quello americano, doveva lasciarsi dietro di sé molte vestigia delle vecchie forme di tipo individualistico, per avventurarsi verso quelle del capitalismo cosiddetto di massa, del super-capitalismo nel quale predominano i capitali bancari, concentrati ed anonimi. Il fenomeno, in più di un senso, poteva magari andare d'accordo coi gusti e con la quadratura mentale di un Donegani: certo non dipendeva da lui, era un fenomeno diffuso, universale, e quindi palese anche da

noi, seppure in forme non precisamente identiche a quelle di altri Paesi.

Molto travaglio europeo nel dopoguerra nacque dall'avvertita esigenza, fra l'altro, di ricostituire radicalmente i mezzi di produzione, le attrezzature e i procedimenti, mediante adozione su vasta scala delle forme instaurate negli Stati Uniti. Non fece eccezione l'Italia, come si è detto. Senonché da noi quell'esigenza arrivava in una fase che rispetto a quella media dell'occidente europeo era ancora arretrata; una fase che abbiamo chiamato pioniera, nonostante i molti ed evidenti progressi ed aggiornamenti. Ma le premesse per un super-capitalismo erano ancora lontane dal grado già raggiunto altrove in Europa. Così la Montecatini, ad esempio, nonostante le raggiunte dimensioni, era ancora un'entità relativamente modesta rispetto alle colossali concentrazioni, di cui si avevano esempi in Germania con la I.G. Farbenindustrie, in Gran Bretagna con le Imperial Chemical Industries, e negli Stati Uniti con la Dupont de Nemours. Tuttavia le nuove tendenze premevano anche da noi, sotto la spinta di fattori complessi, uno dei quali era indubbiamente l'accrescimento della popolazione mondiale. Sopraggiungeva il tempo le cui novità e patologie avevano già offerto a Ortega y Gasset gli spunti per il suo celebre libro *La Rebelion de las Masas*; il tempo del collettivo, dei bisogni di massa cioè — e quindi delle industrie che per far fronte a quei bisogni, non potevano non esser anche esse industrie concentrate, di massa.

Concentrazione di capitali: e con essi, un più accelerato progresso nell'organizzazione e nel rendimento della produzione. Ciò portò rapidamente a disposizione delle masse inaudite quantità di oggetti, di merci e di servizi. « A scapito della qualità », si obiettava da molte parti, col rammarico, antico quanto è antica e radicata nell'uomo la lotta fra le esigenze del rinnovamento, e il tenace attaccamento alle forme del passato. Comunque il maturare dei tempi dava ragione a Done-

gani. Nella sempre più dura competizione internazionale, in radicale rinnovamento i procedimenti tecnologici, cresciuti enormemente i bisogni di una popolazione sempre più esigente e in continuo aumento numerico, come potevano sopravvivere gli « organismi deboli, inetti, che non possono o non vogliono seguire le nuove direttive » ?

Una grande industria per le esigenze di un tempo di massa: come renderla vitale, se non con un capitalismo « concentrato » ?

Si è molto discusso su di esso, il cosidetto super-capitalismo: resta acquisito che esso è un fenomeno storico generale, come è provato dal fatto (accostamento evidente, che tuttavia non piace ai teorici del marxismo) che persino la Russia Sovietica, anzi proprio quel Paese, si è distinto nello zelo imitativo. In nessun Paese più della Russia sovietica si è visto infatti adottare con maggiore impegno le forme della supermeccanizzazione, della super-industrializzazione e della superconcentrazione dei capitali, tipiche del vituperato « super-capitalismo » dell'occidente.

Donegani, si è detto, aveva antiveduto i tempi creando un organismo non artificioso o rigido, bensì, nelle sue grandi dimensioni, agile e proporzionato. Dei pericoli della concentrazione egli aveva peraltro avuto chiara visione sin dagli anni immediatamente seguiti alla guerra. Uno di questi pericoli è la debolezza dei mercati. Nulla di più inquietante, infatti, che una produzione spinta e perfezionata, cui non faccia riscontro un adeguato mercato di sbocco. Tale mercato egli aveva sempre individuato principalmente nell'agricoltura, non stancandosi di ripetere, in privato e, come si è detto, dalla tribuna parlamentare, l'esigenza di potenziarla; potenziamento al quale la Montecatini avrebbe contribuito — come già difatti largamente contribuiva — con le sue razionali produzioni di fertilizzanti. Un'agricoltura moderna, un'agricoltura sana: ecco la *conditio sine qua non* per un'industria

sana — anzi per uno stabile assetto dell'economia dell'intero Paese.

Su questa direttrice, si è detto, Donegani si era mosso praticamente da sempre. Egli, uomo di formazione ottocentesca quanto alla psicologia e al carattere, in questa antiveggenza si era rivelato come un autentico precursore. Alle soglie del 1929 la Montecatini è certo un organismo « europeo » in tutti i sensi; un organismo non artificioso, ma di solidissime basi. Anche e soprattutto perché nella condotta della Montecatini, Donegani non è mai uscito dallo stretto àmbito dell'industria specifica. La vitalità della Montecatini deve moltissimo alla rigorosa ortodossia doneganiana nel rifiutare qualsiasi allettamento ad allargare il campo della sua azione con iniziative non in perfetta armonia, non in logici nessi e sviluppi con le industrie cui essa ha dato vita. Assolutamente nulla di comune fra Donegani e certi « colossi » d'allora, specie stranieri, della finanza e dell'industria; gente che abbinava le imprese più disparate — i vari « re » di questa o quella produzione, i quali, non paghi, sconfinavano in altri reami che nulla avevano che fare con quello in cui si erano pure così fortunosamente affermati. Inutile citare casi, del resto consegnati alla storia della evoluzione economico-sociale del secolo. Basterà sottolineare come in un tempo di convulsi trapassi occorresse un sicuro dominio su di sé per restare coi piedi, come si dice, sulla terra. Donegani non impegnò la Montecatini in nessuna speculazione, mai in avventure, mai in arbitrari sconfinamenti in campi che non fossero nella natura stessa degli sviluppi logici — in più di un caso inevitabili — di una grande industria chimica in sano processo di espansione.

Approssimandosi la grande burrasca economica del mondo, egli, che ne avverte il pericolo, poteva dunque guardare ad essa con la calma del capitano il quale, avendo tutto predisposto per la buona « tenuta » della sua nave, non ha motivo di impressionarsi alla caduta del barometro che segna

Nell'ufficio del Presidente Donegani, al secondo piano del « Palazzo Vecchio » della Montecatini, durante una delle tante riunioni che egli teneva con visitatori e collaboratori.

cattivo tempo. « Sono abbastanza contento della Montecatini », fu udito dire da taluni, discorrendo in privato, in quel tempo; la Montecatini, che come un grande albero scarruffato dalle raffiche, poteva piegare qualche ramo; sempre saldissima però sul tronco riccamente alimentato dalle radici affondate nella buona terra.

•

Nel '28 la sede milanese della società, che dagli originari uffici di via Dante era passata in Foro Bonaparte 35, angolo Piazza Cadorna, si trasferì nel nuovo palazzo — nuovo per allora, oggi è il « palazzo vecchio » — costruito nell'allora via Principe Umberto, ora Via Turati. L'impronta ottocentesca dell'uomo per altro verso modernissimo, si riflette nella scelta dello stile rinascimentale della grande costruzione, che egli stesso chiamerà ispirata alle « più pure tradizioni italiane ». Il palazzo segnò la fine di uno dei più bei giardini milanesi, quello antistante al palazzo dei duchi Melzi d'Eril. Certo il massiccio edificio sorto sull'area di un giardino ducale era anch'esso un segno dei tempi. In quel palazzo, al secondo piano — o « primo piano nobile », come si diceva ancora allora — Donegani ebbe il suo ufficio.

Per quell'ufficio, durante più di quindici anni, doveva passare un'intera generazione di dirigenti della Montecatini. Donegani li riceveva seduto alla sua scrivania — una grande scrivania di mogano in un angolo del vasto locale, con la luce che proveniva irrazionalmente da destra — e con essi discuteva o esaminava i vari problemi di specifica competenza. Non accadeva di frequente che l'interlocutore fosse fatto sedere, ma quell'abitudine del Presidente era semplicemente dovuta

alle sue abitudini sbrigative. Si entrava cioè nel suo ufficio per venire, come si suol dire, subito al sodo, senza circonlocuzioni o preamboli inutili. Nulla infatti infastidiva di più il Presidente (anche se col suo abituale garbo egli raramente lo lasciava intravvedere) che un interlocutore ingarbugliato, o reticente, o prolisso. « Non poteva soffrire chi non arrivava subito a segno », disse uno che ebbe con lui lunga dimestichezza. La sua memoria prodigiosa per i fatti e le cifre sbalordiva gli impreparati, ma in lui non c'era nulla di quella compiacenza coperta, e sotto sotto maligna, facile nei potenti quando possono cogliere in fallo qualche subordinato. Tutt'al più, da buon toscano, usciva in qualche arguzia bonaria: ed era quello un segno che il presidente era in buona, perché nei casi seri egli, sempre di un'urbanità perfetta, era capace di assumere un'espressione marmorea che agghiacciava.

La leggenda che « chi entrava nello studio di Donegani dovesse lasciare prima il suo cervello sulla soglia della porta », è falsa da cima a fondo, perché di cervello pronto e vigile, semmai, entrando in quello studio, c'era un bisogno straordinario. E come accade nei temperamenti autoritari, l'esigere del presidente era tanto maggiore quanto più alto era il grado del collaboratore convocato. (Con gli umili era invece di una affabilità fin affettuosa; era con loro che il Presidente « si lasciava andare »: mai, o raramente, con gli altri, e comunque soltanto se essi potevano dire di essere entrati nella sua cerchia).

Su quell'ufficio e sull'uomo che lo occupava fiorirono naturalmente gli aneddoti. Uno è quello di quel direttore il quale si vide convocare una mattina che mancava poco alle undici.

« Lei è disposto ad andare a Vienna per il tale affare? »

« Sì, onorevole ».

« Bene, partirà per Tarvisio col treno dell'una ».

L'uomo nicchiò incerto. « Ma... ».

« Che cosa? Piuttosto: ha scritto quella lettera che le avevo detto? È importante che la lettera parta anch'essa entro stamane ».

La lettera non era ancora stata scritta, e il funzionario accennava a farne un appiglio per procrastinare la precipitosa partenza. Si sbagliava:

« Bene, se non l'ha ancora scritta Lei, la detto io subito ». Il Presidente chiamò una segretaria, e in dieci minuti la lettera era dettata, firmata e copiata.

« Ha visto? Ora può partire. Per il suo bagaglio non si preoccupi, ho già fatto avvertire i suoi, e la sua valigia con tutto l'occorrente sarà qui a minuti. Può partire tranquillo. Buon viaggio ». (Il caso ne riecheggiava curiosamente altri, per il tempo leggendari, che si diceva avvenissero in uno studio della milanese via Solferino 28, sede del *Corriere della Sera*, al tempo di quel Luigi Albertini per il quale, come si è detto, Donegani aveva sempre avuto ammirazione e stima. « Lei », si narrava dicesse Albertini a un inviato improvvisamente convocato, « partirà alle nove per Vienna Mosca e Pechino. Sono già le otto e venti? Non ha nessun bagaglio? Le manca anche il cappello? Non importa, comprerà tutto per viaggio. Passi alla cassa, si munisca dei fondi predisposti, corra alla stazione e appena può cominci a telegrafare al giornale »).

Sia come sia, l'episodio doneganiano narrato conferma il piglio sbrigativo dell'uomo: non però nel senso che interpretano i superficiali e i maligni, portati a identificare in quel fare una specie di compiacenza, il gusto di esercitare un comando assoluto anche in occasioni e circostanze e per motivi futili, o, peggio, per posa. In realtà, nulla se non la più assoluta e controllabile necessità ispirava costantemente quell'ordinare e quel chiedere. È vero che egli aveva della necessità una concezione affatto particolare, tutta sua, severa cioè, di una severità che a taluno sembrava addirittura esorbitante. Ma qui riaffiora quello che soltanto i cattivi psicologhi negano

alle nature autoritarie, cioè una fondamentale, candida sincerità; la sincerità di chi non si rende conto di usare un metro che per i più degli uomini è esorbitante, perché quel metro egli lo adotta in primo luogo per sé stesso, convinto di essere comunque nell'ordinario.

In quello studio Donegani arriva ogni mattina puntualmente poco dopo le otto. Come tutti i giorni, egli si è alzato prima delle sette. In poco più di mezz'ora ha fatto la sua toeletta, si è vestito assistito dal fido domestico, ha fatto colazione con poco latte e caffè, e ha dato una scorsa ai titoli dei giornali. Poi, munito della inseparabile borsa piena di carte, è venuto alla Montecatini — per lo più in auto, ma non di rado anche a piedi. Lavora sodo fin oltre le tredici e trenta (non è raro che esca dall'ufficio anche alle quattordici e più); dopo di che va a colazione. Locale: il Clubino. *Menu*: di solito pasta piuttosto al dente, un piatto di carne o pesce con poco contorno, un frutto. È un mangiatore sobrio e sempre sopra pensiero. Fedele a una vecchia abitudine, beve poco vino, e sempre annacquato. Assolutamente non fuma. Finita la colazione legge i giornali, e qualche volta gioca a carte con alcuni amici. Così fa le sedici meno un quarto. Alle sedici è di nuovo in ufficio, e ci sta fin dopo le venti — non di rado « fa » anche le ventuna e passa. La cena è in un ristorante del centro. Amante del teatro, è frequentatore degli spettacoli (per lo più da una barcaccia sul proscenio, che condivide con altri amici industriali) ma a teatro, quando ci va, arriva regolarmente in ritardo, e, fedele anche in questo a un'abitudine che risale ai tempi della giovinezza, e dalla quale raramente deroga, si alza puntuale allo scoccare della mezzanotte, qualunque sia il progresso

dello spettacolo. Rientrato in albergo (le sue abitazioni private non sono a Milano, egli ha una villa a Moltrasio, sul lago di Como, e un'altra a Bordighera. Una villa a Rocquebrune, in Francia, è stata presto ceduta), si corica subito. Il suo sonno è regolare. Se non dorme non è per insonnia, è perché egli, impegnato in qualche lavoro particolarmente gravoso, si impone di non dormire. Ciò gli accade spesso in viaggio. Le veglie di Donegani in vagone letto erano frequenti, e il suo domestico, che quando lo accompagnava dormiva in una cuccetta appena divisa dall'altra da una sottile tramezza, udiva ancora all'alba il frusciare delle carte del Presidente.

Accurato, come sempre, nel vestire, non lo era sempre altrettanto nell'intonazione dei colori delle camicie e delle cravatte. Il suo sarto Prandoni lo aveva per un cliente esigente, ma impaziente: Donegani recalcitrava sempre alla perdita di tempo imposta dalle prove di un vestito nuovo. Generoso, aveva il senso del giusto. Così non ammetteva ad esempio che un fornitore personale qualsiasi, o un professionista cui si rivolgesse, gli praticasse tariffe esorbitanti, « perché era Donegani ». In proposito si racconta di certo dentista il quale, per l'appunto, credette lecito che al cliente eccezionale si potessero applicare tariffe cervellotiche. Donegani si impennò, e riuscì a pagare non più di quanto dovuto.

Un altro suo « assoluto » era l'onestà. Indulgeva a qualunque magagna, mai a una condotta dalla quale emanasse il sia pure remoto sentore di disonestà. Essere alla Montecatini, per lui, era un onore — e chi c'era doveva mostrarsene degno in tutti i sensi, compreso naturalmente un attaccamento alla società che egli non concepiva altrimenti che come assoluto. Uno dei segni dell'attaccamento egli lo ravvisava nella permanenza in ufficio dei suoi collaboratori anche oltre le ore stabilite dallo stretto orario. Raramente sarcastico, qualche volta, come s'è detto, era bonariamente pungente. Compassato con gli uomini, con le impiegate era di una urbanità perfetta:

esigente anche con loro, cioè, ma affabile come non lo era, o come lo era assai più di rado, con gli uomini.

Nel suo ufficio dalla grande scrivania di mogano veniva spesso, per lo più la sera tardi, il fratello Luigi. Si è già detto che per quel suo fratello egli aveva un affetto particolare, anche, probabilmente, per quel che Luigi aveva di diverso, e magari di contrario rispetto a lui. Con Luigi discorreva di questo e di quello, e qualche volta si apriva, parlando dei suoi progetti di sviluppo della Montecatini. Luigi confermava in quegli incontri una prudenza che a petto delle audacie del fratello, a volte sembrava fin eccessiva. « 'Un lo fare, Guido, 'un lo fare » lo consigliava. Non è noto se e quante volte quella esortazione fosse accolta. Si sa soltanto che il suo potente fratello, fra le altre cose, rimandava a Luigi visitatori che egli non poteva o non voleva ricevere. « Si rivolgano a mio fratello Luigi, dicano a lui quello che vogliono dire a me, egli è un altro me stesso... ».

●

Così trascorrevano solitamente i giorni milanesi del Presidente; giorni di una vita come si vede piuttosto grigia, tutta dedicata a un lavoro di una mole che per altri sarebbe stata soverchiante. Annotazione non nuova, che ripropone i noti quesiti sulla natura e la psicologia dell'uomo che reggeva sulle spalle tanto peso: e anche questi sono quesiti noti, e sempre di difficile e sempre problematica risposta; comunque, problema di psicologia sul quale il semplice biografo non può troppo soffermarsi. « Donegani non sa divertirsi », diceva qualche amico del Clubino. Probabilmente era vero. In cambio, sapeva lavorare — e se il « non saper divertirsi » era in certo senso un addebito, quella virtù del lavoro costituiva bene un'attenuante.

INDICE

I - Un'impresa mineraria . . . . . *Pag.* 7

II - Dagli esordi livornesi a Milano 21

III - Un uomo costruisce 35

IV - Ai margini della politica 55

V - « Il Presidente ha l'azotite » 69

VI - Fermenti e antiveggenze 91

VII - Cammino nell'avversità 107

VIII - Nella tragedia 125

Lettera di commiato di Guido Donegani ai lavoratori ed agli azionisti della Montecatini 143